

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL AREA FINANCIERA DE
LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES PERIODO**

2011-2013

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**ELABORADO POR:
NANCY PIEDAD LEMA CASA**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. GALO MORENO FLORES (MSC)**

QUITO, MAYO DE 2012

DEDICATORIA

A Dios que es la fortaleza de mi vida.

A mis padres: Juan Lema y Graciela Casa por ser mi protección, apoyo todo el tiempo, gracias por darme alegría, amor, comprensión y preocuparse por mi futuro, por creer en mí, les agradezco por ser mis confidentes y mi base para ser una mujer luchadora y educarme de la mejor manera.

Para mi esposo Vladimir y mi hija Emily por ser la fuerza y razón de mi vida para seguir adelante y ser mi felicidad, gracias por estar junto a mí y brindarme su amor, paciencia para el logro de mis objetivos.

En especial a Fabricio y Tania Lema por cuidar de mi hija que es lo más preciado y hermoso de mi vida, por apoyarme en mis tiempos de preparación para lograr a ser profesional y por estar cerca de mi madre que es la que más necesita de su compañía.. A mis hermanas por aconsejarme en todo momento.

A todos, muchas gracias por encender una luz en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar mi camino y por bendecir en salud, bienestar y amor a mi familia.

A mis padres y hermanos que siempre han estado a mi lado dándome sus voces de aliento y apoyo en todos los instantes de mi vida y especialmente en los más difíciles.

A mi esposo, mi hija por ser pacientes y tolerantes para lograr mi profesión.

El agradecimiento muy especial al Dr. Galo Moreno Flores por ser mi guía y una fuente indispensable en mi tesis por compartir sus valiosos conocimientos, experiencias y tiempo, además por su paciencia en la enseñanza que me ha brindado para el logro de mi investigación y obtener un trabajo eficiente. Gracias por compartir su sabiduría y ser un ejemplo para la sociedad educativa.

Agradecimientos a los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador, por su apoyo en las incertidumbres que tenía en mi vida estudiantil y más adelante para el logro de mi profesión, también por abrirme un espacio físico para las investigaciones que necesitaba.

A los funcionarios Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones por permitir desarrollar mi investigación y facilitar la información que necesitaba.

Mis agradecimientos a mis compañeros de trabajo en la Unidad de Tesorería al Ing. Carlos Vizuite, Eco. Fabiola Naranjo y en especial al Sr. Jorge Proaño por el tiempo que me han facilitado para culminar con éxito mi tesis y a su vez por sus consejos y comprensión, por compartir sus experiencias para llegar a ser una profesional exitosa.

A todas las personas que están a mí alrededor y que quieren mi bienestar logrando de esta manera uno de los objetivos y sueños de mi vida.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **NANCY PIEDAD LEMA CASA** en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL AREA FINANCIERA DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES PERIODO 2011-2013”**, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 21 de mayo de 2012

NANCY PIEDAD LEMA CASA

C.C. 050316710-8

CARTA DE AUTORIZACION DE LA INSTITUCION

Documento Externo - IBM Lotus Notes

Archivo Editar Ver Crear Acciones Herramientas Ventana Ayuda

Inicio Sistema Control Documental - ssTodos Documento Externo

Fecha de Creación: Mié 03/Ago/2011 11:57
Actividad Actual: Finalizado

SUPERTEL
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

07131-2011

Contenido Historial

Fecha Documento: 03/08/2011
Fecha Recepción: 03/08/2011
Número de Oficio Externo: SIN
Tipo de Tratamiento: Normal
Categoría del Trámite:
Lugar de Archivo: PRIVADO

Empresa: NANCY LEMA
Asunto: LA SRTA LEMA SOLICITA SE LE AUTORIZE REALIZAR LA TESIS Y A SU VEZ EL ACCESO A LA INFORMACION NECESARIA PARA EL DESARROLLO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA
Acción:
Unidades: SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES
Detalle Adjuntos: S.A.
Ver Documentos Agregar Documentos Eliminar Documentos

Contenido Historial

Log de Acciones Trámite Aprobadores & Participantes

Todas Todas x Responsable

Dep	Responsable	Acción	Comentarios / Disposiciones
▼ SECRETARIA GENERAL			
▼ SECRETARIA GENERAL			
	Luis Holguín Javier Gavidanes	Envío el documento al Superintendente	✓ 08/03/2011 14:05:33 GMT-05:00
▼ SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES			
	Fabian Leonardo Jaramillo	Envío el documento a: DFA	✓ 08/10/2011 15:49:30 GMT-05:00 Disposición: Autorizado
▼ DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA			
	Monica Izurieta	Envío el documento al Director de: DFA	✓ 09/11/2011 10:34:28 GMT-05:00 ENVIADO AL DIRECTOR PARA CONOCIMIENTO Y TRÁMITE RESPECTIVO
	Efraín Puerto Andrade	Envío el documento a Trámite Técnico a: Carlos Vizúete	✓ 08/15/2011 10:05:13 GMT-05:00 favor informar
	Carlos Vizúete	Finaliza el Trámite	✓ 09/15/2011 10:28:14 GMT-05:00 CONOCIMIENTO

SUPERTEL
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
Ing. Carlos Vizúete Gordillo
Tesorero General
2346 400 Ext. 1205

INDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Autoría Intelectual	iv
Carta de Autorización de la empresa	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Anexos.	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índice Gráficos	xvi
Resumen Ejecutivo	xvii
Resumen Ejecutivo (Ingles)	xviii

CAPÍTULO I GENERALIDADES

Introducción	1
1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Reseña Histórica de la Institución	4
1.1.2 Base Legal	7
1.1.2.1 Leyes	7
1.1.2.2 Reglamentos	9
1.1.3 Ubicación de la Superintendencia de Telecomunicaciones	9
1.1.4 Estructura Organizacional de la SUPERTEL	10
1.1.5 Organigrama de la SUPERTEL	13
1.1.5.1 Análisis del Organigrama Institucional	14
1.2 Problemática	18
1.2.1 Diagrama Causa – Efecto	20
1.2.1.1 Análisis del Diagrama Causa-Efecto	25
1.3 Clima y Cultura Organizacional	25
1.3.1 Clima Organizacional	26
1.3.2 Cultura Organizacional	27
1.4 Marco Referencial	29
1.4.1 Marco Teórico	29
1.4.1.1 Dirección Nacional Financiera-Administrativa SUPERTEL	30
1.4.2 Marco Conceptual	36

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo	41
2.1.1 Macro ambiente	41
2.1.1.1 Factor social y Político	42
2.1.1.1.1 El Desempleo	43
2.1.1.1.2 La Pobreza	45
2.1.1.2 Factor Económico	46
2.1.1.2.1 Inflación	47
2.1.1.2.2 Producto Interno Bruto (PIB)	48
2.1.1.2.3 Petróleo	50
2.1.1.2.4 Tasa de Interés	51
2.1.1.2.4.1 Tasa de Interés Activa	52
2.1.1.2.4.2 Tasa de Interés Pasiva	53
2.1.1.3 Factor Legal	53
2.1.4 Factor Tecnológico	54
2.1.1.5 Factor Demográfico	56
2.1.2 Microambiente	58
2.1.2.1 Cliente/Usuarios	59
2.1.2.2 Proveedores	65
2.1.2.3 Competencia	69
2.1.2.4 Organismos de Control y Normativa	69
2.2 Análisis Interno	69
2.2.1 Capacidad Administrativa	70
2.2.2 Capacidad Organización	72
2.2.3 Capacidad Dirección	74
2.2.4 Capacidad Control	76
2.2.5 Capacidad Evaluación	77
2.2.6 Capacidad Financiera	78
2.2.8 Capacidad Servicios	80
2.2.9 Capacidad Tecnológico	80
2.2.10 Capacidad Talento Humano	82
2.3 Análisis FODA	84

2.3.1 Matriz Impacto Externa	85
2.3.2 Matriz Impacto Interna	86
2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad	89
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad	90
2.3.5 Hoja de Trabajo FODA	92
2.3.6 Matriz de Estrategias FODA	93
2.3.6.1 Síntesis de la Matriz Estrategias FODA	95

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Definición Direccionamiento Estratégico	99
3.2 Matriz Axiológica de Principios y de Valores	100
3.2.1 Principios	103
3.2.2 Valores	106
3.3 Misión	109
3.4 Vision	111
3.5 Objetivos	114
3.5.1 Objetivo General	115
3.5.2 Objetivo Especifico	115
3.6 Políticas	115
3.7 Estrategias	116
3.8 Mapa Estratégico de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa	121
3. 9 Plan Operativo Anual 2012 de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa	123

CAPITULO IV

PLANES Y PROYECTOS

4.1 Definición de Planes y Proyectos	130
4.2 Determinación y Desarrollo de Proyectos	131
4.3 Matriz de priorización de proyectos metodológicos	131
4.4 Metodología para determinar los proyectos básicos	136
4.4.1 Desarrollar un Levantamiento de Procesos	137

4.4.1.1 Alcance	137
4.4.1.2 Objetivos	137
4.4.1.2.1 Objetivo General	137
4.4.1.2.2 Objetivo Especifico	137
4.4.1.3 Políticas	138
4.4.1.4 Estrategias	138
4.4.1.5 Responsables	138
4.4.1.6 Duración	138
4.4.1.7 Recursos	139
4.4.1.8 Beneficios Esperados	139
4.4.1.9 Financiamiento y Presupuesto	139
4.4.2 Sistema y Equipos actualizados y modernos de acuerdo a los cambios internos y externos	139
4.4.2.1 Alcance	140
4.4.2.2 Objetivos	140
4.4.2.2.1 Objetivo General	140
4.4.2.2.2 Objetivo Especifico	140
4.4.2.3 Políticas	140
4.4.2.4 Estrategias	140
4.4.2.5 Responsables	141
4.4.2.6 Duración	141
4.4.2.7 Recursos	141
4.4.2.8 Beneficios Esperados	141
4.4.2.9 Financiamiento y Presupuesto	141
4.4.3 Implementación de un Sistema de Facturación para la Tesorería	142
4.4.3.1 Alcance	142
4.4.3.2 Objetivos	142
4.4.3.2.1 Objetivo General	142
4.4.3.2.2 Objetivo Especifico	142
4.4.3.3 Políticas	142
4.4.3.4 Estrategias	143
4.4.3.5 Responsables	143
4.4.3.6 Duración	143
4.4.3.7 Recursos	143

4.4.3.8 Beneficios Esperados	143
4.4.3.9 Financiamiento y Presupuesto	144
4.4.4 Establecer una Cultura y Clima Organizacional	144
4.4.4.1 Alcance	144
4.4.4.2 Objetivos	144
4.4.4.2.1 Objetivo General	144
4.4.4.2.2 Objetivo Especifico	144
4.4.4.3 Políticas	145
4.4.4.4 Estrategias	145
4.4.4.5 Responsables	145
4.4.4.6 Duración	145
4.4.4.7 Recursos	145
4.4.4.8 Beneficios Esperados	146
4.4.4.9 Financiamiento y Presupuesto	146
4.4.5 Plan de Capacitación a los funcionarios	146
4.4.5.1 Alcance	146
4.4.5.2 Objetivos	147
4.4.5.2.1 Objetivo General	147
4.4.5.2.2 Objetivo Especifico	147
4.4.5.3 Políticas	147
4.4.5.4 Estrategias	147
4.4.5.5 Responsables	148
4.4.5.6 Duración	148
4.4.5.7 Recursos	148
4.4.5.8 Beneficios Esperados	148
4.4.5.9 Financiamiento y Presupuesto	148

CAPITULO V

INVENTARIO DE PROCESOS

5.1 Inventario de Procesos de la Unidad de Tesorería	150
5.2 Diseño de preguntas para la selección de procesos	154
5.3 Selección y Clasificación de Procesos	155
5.4 Mapa de Procesos seleccionados	156
5.5 Análisis de procesos seleccionados	157
5.5.1 Hoja de Costos de Personal por Minuto	157
5.5.2 Hoja de Costos de Operación por Minuto	158
5.5.3 Hoja de Costo Total por minuto de la Unidad de Tesorería	159
5.6 Diagrama de Procesos	159
5.7 Reporte de los Procesos seleccionados	169
5.8 Matriz de Análisis Resumida	176

CAPITULO VI

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

6.1 Propuesta de Mejoramiento de los procesos seleccionados	178
6.2 Caracterización de los Procesos	178
6.2.1 Desarrollo de la Caracterización de los Procesos	180
6.3 Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos	188
6.3.1. Definición Hoja ISO	188
6.3.2 Definición Flujo diagramación	188
6.3.3 Definición Hoja de Mejoramiento	188
6.4 Hoja ISO y la Flujo diagramación para cada proceso	189
6.4.1 Diseño de Flujo Diagramación y Hoja ISO	189
6.4.2 Desarrollo de la Hoja ISO y flujo diagramación para cada proceso	190
6.5 Hoja de Mejoramiento para cada proceso de la Unidad de Tesorería	221
6.6 Matriz de Análisis Comparativa	229
6.6.1 Explicación del Análisis Comparativo	229
6.6.1.1 Procesos Gobernantes	229
6.6.1.2 Procesos Básico	229

6.6.1.2 Procesos Habilitante	230
------------------------------	-----

CAPITULO VI

INDICADORES DE GESTION

7.1 Definición de Indicadores de Gestión	232
7.2 Tipos de indicadores	233
7.3 Indicadores de Gestión del Proceso Gobernante Gestión Financiera	234
7.4 Indicadores de Gestión del Proceso Básico efectuar pagos	235
7.5 Indicadores de Gestión del proceso Básico recaudar valores	236
7.6 Indicadores de Gestión del Proceso Gobernante apoyo Gestión Administrativa	237

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones	239
8.2 Recomendaciones	241
BIBLIOGRAFÍA	243
NETGRAFIA	244

ÍNDICE ANEXOS

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO

Anexo 1: Subproceso Transferencias Bancarias	173 - 175
Anexo 2: Subproceso Liquidaciones de obligaciones vencidas por parte del cliente	177 - 180
Anexo 3: Subproceso Controlar y Custodiar las Garantías	182 - 185
Anexo 4: Subproceso Recaudación por Homologaciones y Resoluciones	187 - 192
Anexo: 5 Subproceso Recaudación y Elaboración por Certificados de no Adeudar	194 - 198
Anexo 6: Subproceso Administración del Archivo de los Comprobantes de Pago y Retenciones en la Fuente	200
Anexo 7: Encuesta de Clientes	245
Anexo 8: Encuesta a Proveedores	247
Anexo 9 Encuesta del Análisis Interno	248 - 252

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1, 2: El Desempleo	43
Tabla 3: Inflación	47
Tabla 4: Producto Interno Bruto	49
Tabla 5: Petróleo	50
Tabla 6: Tasa de Interés Activa	52
Tabla 7: Tasa de Interés Pasiva	53
Tabla 8: Distribución del Mercado de Telefonía Móvil	56
Tabla 9: Pregunta 1 (Clientes)	59
Tabla 10: Pregunta 2 (Clientes)	60
Tabla 11: Pregunta 3 (Clientes)	61
Tabla 12: Pregunta 4 (Clientes)	62
Tabla 13: Pregunta 5 (Clientes)	63
Tabla 14: Pregunta 6 (Clientes)	64
Tabla 15: Pregunta 1 (Proveedores)	65
Tabla 16: Pregunta 2 (Proveedores)	66
Tabla 17: Pregunta 3 (Proveedores)	67
Tabla 18: Pregunta 4 (Proveedores)	67
Tabla 19: Pregunta 5 (Proveedores)	68
Tabla 20: Pregunta 1 (Capacidad Administrativa)	70
Tabla 21: Pregunta 2 (Capacidad Administrativa)	71
Tabla 22: Pregunta 3 (Capacidad Organización)	72
Tabla 23: Pregunta 4 (Capacidad Organización)	72
Tabla 24: Pregunta 5 (Capacidad Organización)	73
Tabla 25: Pregunta 6 (Capacidad Dirección)	74
Tabla 26: Pregunta 7 (Capacidad Dirección)	74
Tabla 27: Pregunta 8 (Capacidad Dirección)	75
Tabla 28: Pregunta 9 (Capacidad Control)	76
Tabla 29: Pregunta 10 (Capacidad Control)	76
Tabla 30: Pregunta 11 (Capacidad Evaluación)	77
Tabla 31: Pregunta 12 (Capacidad Evaluación)	78
Tabla 32: Pregunta 13 (Capacidad Financiera)	78
Tabla 33: Pregunta 14 (Capacidad Financiera)	79

Tabla 34: Pregunta 15 (Capacidad Servicios)	80
Tabla 35: Pregunta 16 (Capacidad Tecnológicos)	80
Tabla 36: Pregunta 17 (Capacidad Tecnológicos)	81
Tabla 37: Pregunta 18 (Capacidad Talento Humano)	82
Tabla 38: Pregunta 19 (Capacidad Talento Humano)	82
Tabla 39: Pregunta 20 (Capacidad Talento Humano)	83
Tabla 40: Hoja de Costos del Personal por Minuto Unidad de Tesorería	157
Tabla 41: Hoja de Costos Operativo por Minuto Unidad de Tesorería	158
Tabla 42: Hoja de Costo Total por Minuto Unidad de Tesorería	159
Tabla 43: Simbología para la Diagramación de Procesos	160
Tabla 44: Indicadores de Gestión	234
Tabla 45: Indicadores de Gestión	235
Tabla 46: Indicadores de Gestión	236
Tabla 47: Indicadores de Gestión	237

ÍNDICE GRÁFICOS

Grafico 1: Organigrama de la SUPERTEL	13
Grafico 2: Estructura Organizativa de las Intendencias y Delegaciones de la SUPERTEL	17
Grafico3: FODA	32
Grafico 4: Planificación Estratégica	34
Grafico 5: Direccionamiento Estratégico	35
Grafico 6: Lineamientos del Direccionamiento Estratégico	99
Grafico 7: Principios de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa	102
Grafico 8: Valores de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa	102

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL AREA FINANCIERA DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES PERIODO 2011-2013”

La investigación se efectuó por motivo que el Área Financiera de la SUPERTEL no existe una Planificación Estratégica, esto proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Además el éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, estableciendo estrategias que son acciones planificadas que permiten lograr los objetivos propuestos.

Es importante que exista un Direccionamiento Estratégico que permita hacer efectivo el desempeño laboral de forma eficaz con la finalidad de cumplir con el objetivo institucional. Los procesos es una fase que en la actualidad está siendo aplicada de manera continua y con resultados positivos. En la Unidad de Tesorería era indispensable realizar un mejoramiento de los procesos para lograr una satisfacción a los requerimientos de los usuarios internos y externos.

PALABRAS CLAVES.-

- Misión
- Visión
- Estrategias
- Procesos
- Eficiencia
- Eficacia

EXECUTIVE SUMMARY

TOPIC: "STRATEGIC PLANNING FOR THE FINANCIAL AREA OF THE SUPERINTENDENCY OF TELECOMMUNICATIONS" PERIOD 2011-2013

The investigation was established, because the financial area of the SUPERTEL, has not a strategic planning, it provides a framework for the organizational activity, in order to lead to a better performance. Additionally, the success of the strategic planning is the power of the anticipation, the initiative and the opportune reaction to change, establishing strategies that are planned actions to achieve the proposed objectives.

Is important to have a Strategic Management that allows to create an efficiently performance in the laboring aspect, in order to satisfy the institutional objectives. Actually, the processes are a phase that is being applied in a continuous form and with positive results. In the Treasury Unit, was essential to realize an improvement about the process, to satisfy the requirements of the internal and external users.

KEYWORDS. –

- Mission
- Vision
- Strategies
- Processes
- Efficiency
- Effectiveness

INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones.

La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan. Además es una herramienta encaminada a incrementar la eficiencia y eficacia de las funciones y desempeño laboral en la Institución.

Hemos observado a nivel mundial como las empresas aportan con nuevas técnicas usando tecnología de punta, el manejo de sistemas expertos, aplicando procesos de calidad, preocupándose que su personal se encuentre altamente calificado a fin de entregar productos y servicios de buena calidad que permita satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

En su cotidianidad el ser humano evoluciona en su comportamiento, su capacidad de comprender y conocer la realidad ya que el medio está expuesto a diferentes y frecuentes cambios los cuales las instituciones deben estar preparadas para enfrentar la complejidad del país.

Las organizaciones tienen elementos importantes que deben ser analizados y aplicados para el mejoramiento, desarrollo y productividad. En este caso en una Institución pública el principal objetivo es el servicio y satisfacción de la sociedad. Son aquellas que tienen una finalidad que constituye la fuerza vital que la acciona, lo cual es el elemento base y razón de ser de toda organización. A todo esto tenemos actores y acciones que permite poner en movimiento la Institución para lograr los objetivos mediante el cumplimiento de las funciones.

Las políticas son indispensables para asegurar la consecución de los objetivos lo cual intervienen las estrategias que son caminos específicos que la organización considera viables a fin de volver factible y efectiva la misma.

Debemos saber que alrededor de la organización surgen valores que luego se acumulan hasta caracterizarla y condiciona un ambiente interno lo cual a su vez repercute en la imagen exterior.

El sistema de valores se conforma con las costumbres, tradiciones, éxitos, fracasos, estilos de dirección, comportamiento individual y de grupo. Relaciones, interacciones y estímulos y en fin una determinada cantidad de factores. Sin embargo, lo más importante es que origina un ambiente adecuado, es decir, clima organizacional que permite un mejor desenvolvimiento de todos aquellos que integran la Institución. Además debemos saber que la innovación es una fuente importante para lograr el objetivo planteado.

El desarrollo del presente trabajo se basa en realizar una Planificación estratégica que será de utilidad y permitirá mejorar el desempeño laboral. Según un análisis interno y externo que lograra definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que ayudara a enfrentar los cambios que exista alrededor de la Institución. Todo esto está orientado a la acción de la competencia y determinar cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios y conseguir alcanzar nuestros objetivos frente a las debilidades y amenazas. Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones.

Implementar un direccionamiento estratégico que oriente a todos los integrantes una aplicación efectiva de la misión y visión y el cumplimiento de los objetivos mediante un trabajo eficiente y eficaz logrando en el futuro ser una Institución de una imagen exitosa.

Además se realizó la determinación y elaboración de proyectos, indicadores de gestión y conclusiones y recomendaciones, se implementó una gestión de procesos en una determinada Unidad ya que debemos saber que los procesos en la actualidad es un instrumento de gran utilidad para mejorar las actividades y funciones de las personas integran la Institución y lograr un mejor desenvolvimiento y satisfacción personal y de la sociedad.

CAPITULO I

GENERALIDADES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Reseña histórica Superintendencia de Telecomunicaciones

Las Telecomunicaciones en el Ecuador se iniciaron el 9 de julio de 1.884 cuando se transmitió por primera vez un mensaje a través de líneas Telegráficas, se creó entonces la Dirección de Telégrafos como primer organismo Nacional encargado de regular las telecomunicaciones en el país.

En el año de 1.945 Ecuador firma con la Cía. L.M. Ericsson de Estocolmo (Suecia) un contrato para dotar de plantas telefónicas a 3 principales ciudades del Ecuador como son: Quito, Guayaquil y Cuenca. En el año de 1.949 se crea la Empresa de Teléfonos de Quito (ETQ) que se encargaría de la instalación y explotación del servicio telefónico automático, también se inaugura en la ciudad de Cuenca la primera central telefónica. En el año de 1953 se crea la Empresa de Teléfonos de Guayaquil (ETG), con una estructura orgánica, técnica encargada de la explotación del servicio telefónico automático para la ciudad de Guayaquil.

En 1.958 se crea la Empresa de Radio Telégrafos y Teléfonos del Ecuador (ERTIE), mediante la unificación de la Dirección de Telégrafos y la empresa Radio Internacional del Ecuador. Para 1967 se reestructura la empresa ERTIE, cambiando su nombre por el de Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). El Gobierno del Ecuador el 16 de octubre de 1.972 crea el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) para lo cual se fusiona con la empresa de Telecomunicaciones Norte y Sur, su objetivo primordial es ejercer el control y explotación de todas las Telecomunicaciones en el Ecuador.

En 1976 se crea el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, encargado de coordinar las actividades de las telecomunicaciones en el país y de las tres empresas estatales: ENTEL, ETQ y ETG. Su finalidad es administrar los servicios de

telecomunicaciones, controlar el espectro radioeléctrico y sus diferentes servicios. Como órgano ejecutor de las políticas dictadas por este Consejo se creó la Dirección General de Telecomunicaciones con tres funciones básicas: administración y control del espectro radioeléctrico; la planificación de los servicios públicos de telecomunicaciones y el control de los mismos.

En Agosto de **1992** se promulga la Ley Especial de Telecomunicaciones, que fundamentalmente separa las funciones de administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios, creándose la **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES** con la finalidad de regular y controlar el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones; también se crea EMETEL como sucesor del IETEL que asume la operación y administración del sector.

En mayo de **1995** se crea el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión, CONARTEL cuerpo colegiado encargado de otorgar frecuencias o canales para radiodifusión y televisión, y regular y autorizar estos servicios en todo el territorio nacional. En este mismo año se crea el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, como organismo regulador del sector y a la **Secretaría Nacional de Telecomunicaciones** como organismo ejecutor de sus políticas y se asigna funciones de control de todo el sector de las telecomunicaciones en representación del Estado.

En concordancia con la reestructuración del Estado el 13 de agosto de 2009, mediante Decreto Ejecutivo No. 8, el Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado, decretó la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, como órgano rector del desarrollo del sector, que incluye las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico.

El Ministerio como órgano público dependiente de la Función Ejecutiva administrará de forma integral las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, a través de la planificación y diseño de políticas públicas que permitan la inclusión de los ecuatorianos en la sociedad de la información. El Ministro de Telecomunicaciones preside el Consejo Nacional de

Telecomunicaciones, CONATEL, al que se fusionó el Consejo Nacional de Radio y Televisión, Conartel.

A partir de la promulgación de la Constitución de la República, la SUPERTEL es parte integrante de la Función de Transparencia y Control Social (FTCS).

El artículo 204 de la Constitución de la República del Ecuador, “Establece que la Función de Transparencia y Control Social (FTCS), estará integrada por el Consejo de participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las Superintendencias. Estas entidades tienen bajo su responsabilidad, a mas, de las señaladas en sus respectivas leyes, las de fomentar e incentivar la participación ciudadana; proteger el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y, prevenir y combatir la corrupción”.¹

Matriz Edificio Olimpo SUPERTEL



Fuente: www.supertel.gob.ec

Dirección: 9 de Octubre N27-75 y Berlín

Ciudad: Quito

País: Ecuador

Teléfono: PBX (593-2) 2 946-400

Email: info@supertel.gob.ec

Casillero Postal: N°.1721-1797

Pagina web: www.supertel.gob.ec

Logotipo:



¹Revista institucional 2010 SUPERTEL (Constitución de la República del Ecuador Art.204)

La Superintendencia de Telecomunicaciones es una entidad que se maneja a nivel nacional fomentando la tecnología y realizando un control en varios sectores como son: radiodifusión, Televisión, la telefonía fija, telefonía celular, sistemas troncalizados, servicios portadores. Además se concesiono el servicio de trasmisión de datos, voz y video por vía satelital a varias empresas privadas. Puesto que esta institución tiene como misión vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión, televisión y el uso del espectro radioeléctrico, para que se proporcionen con eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad, transparencia y equidad; fomentando los derechos de los usuarios a través de la participación ciudadana, de conformidad al ordenamiento jurídico e interés general.

1.1.2 BASE LEGAL

1.1.2.1 Leyes

- Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador establece: “Las Superintendencias serán organismos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

- Ley Especial de Telecomunicaciones.

La Ley Especial de Telecomunicaciones publicada en el Registro Oficial N° 996 de 10 de agosto de 1992 creó la Superintendencia de Telecomunicaciones. Luego, en la Ley Reformatoria a la ley Especial de Telecomunicaciones publicada en el Registro Oficial N° 770 de 30 de agosto de 1995, establece que la Superintendencia es el único ente autónomo encargado del control de las telecomunicaciones del país, en defensa de los intereses del Estado y del pueblo, usuario de los servicios de telecomunicaciones. Tiene personería jurídica, régimen de contrataciones, administración financiera y contable y administración de recursos humanos

autónomos, para tales efectos se rige por los reglamentos que expida el Presidente de la República.²

- Ley de Radiodifusión y Televisión.

Registro Oficial 785 del 18 de abril de 1975 y su reforma (Registro Oficial 691 del 9 de mayo de 1995). Declaratoria de institucionalidad de algunas disposiciones de la Ley para la promoción de la Inversión y Participación Ciudadana por parte del Tribunal Constitucional (Art.157 Registro Oficial S 234 del 29 de diciembre de 2000).

- “Ley de Comercio Electrónico, Firmas electrónicas y Mensaje de Datos”³

Mediante Ley Nº 67 publicada en el suplemento del Registro Oficial Nº 577 de 17 de abril de 2002”

Se establece la Ley de Defensa del Consumidor publicada en el Registro Oficial No. 520 de septiembre 12 de 1990, considerando que los ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores; es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública,

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Nº 24 publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004, considerando que el artículo 81 de la Constitución Política de la República garantiza el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la cosa pública y la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios”.

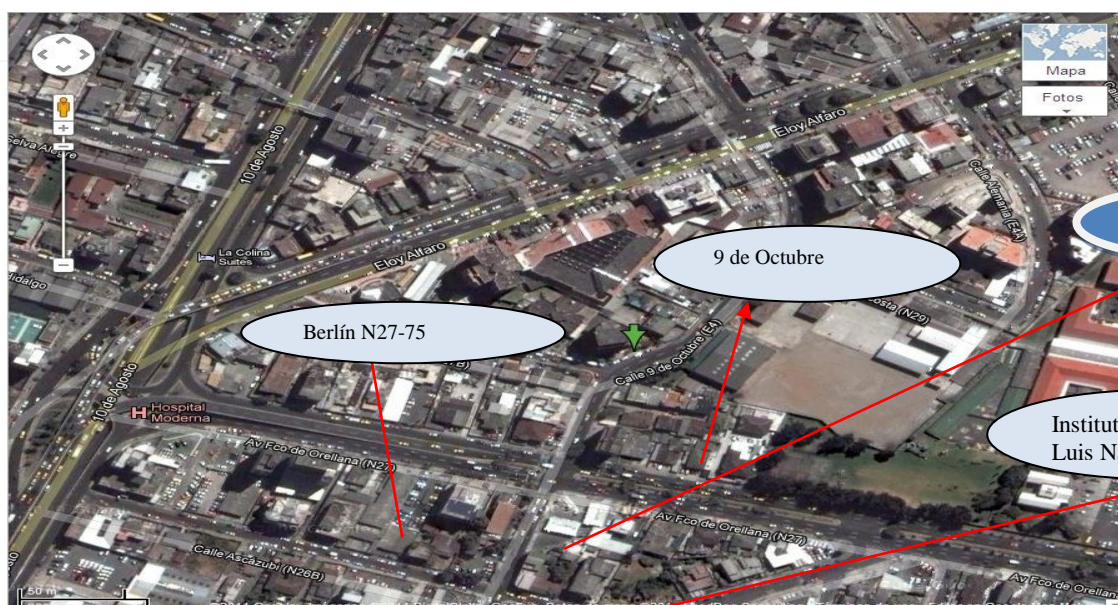
² www.supertel.gob.ec (Marco Jurídico)

³ Resolución ST-2011-0016 (Superintendencia de Telecomunicaciones)

1.1.2.2 Reglamentos

- Reglamento general a la ley especial de telecomunicaciones reformada (decreto no. 1790).
- Reglamento de audio y video por suscripción (resolución no. rtv-816-27-conatel-2010).
- Reglamento general a la ley de radiodifusión y televisión (decreto no. 3398).
- Reglamento para homologación de equipos terminales de telecomunicaciones (resolución no. 452-29-conatel-2007).
- Reglamento de interconexión (resolución no. 602-29-conatel-2006).
- Reglamento de políticas institucionales y procedimientos para la concesión de frecuencias para la operación de estaciones de radiodifusión, televisión y sistemas de audio y video por suscripción (resolución no. 5743-conartel-09).
- Reglamento para el servicio de telefonía móvil celular. (resolución no. 421-27-conatel-98).
- Reglamento para la prestación del servicio móvil avanzado. (resolución no. 498-25-conatel-2002).
- Reglamento para la prestación de servicios portadores. (resolución 388-14-conatel-2001).
- Reglamento para la prestación de servicios de valor agregado. (resolución no 071-03-conatel-2002).

1.1.3 UBICACIÓN DE LA INSTITUCION



Fuente: <http://maps.google.com>

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Superintendencia de Telecomunicaciones se estructura en Administración Central con sede en la ciudad de Quito y Administración Regional.

“Administración Central.- Sus competencias dentro de la gestión organizacional son las siguiente: adopción de políticas, emisión de directrices, realización de estudios sobre la normatividad del sector, participación en los casos de juzgamiento que el Superintendente intervenga directamente, el control de la aplicación tarifaria en los servicios de telecomunicaciones y de radiodifusión y televisión, diseño de sistemas, métodos y procedimientos para el control, supervisión y evaluación de las actividades de la Administración Regional, elaboración de estadísticas de gestión a nivel nacional; así como, la solución de controversias entre operadores, la vigilancia de la leal competencia, el control de fraude en telecomunicaciones, la difusión de las actividades de control y la atención al usuario de los servicios de telecomunicaciones, con la siguiente macro estructura orgánica”:⁴

Su acción la ejerce con los siguientes niveles administrativos:

- Directivo
- Ejecutivo
- Asesor
- Operativo; y,
- Apoyo

➤ **NIVEL DIRECTIVO⁵**

- Superintendente de Telecomunicaciones

➤ **NIVEL EJECUTIVO**

- Intendencia Técnica de Control y de Gestión
- Procuraduría General

⁴ Reglamento Orgánico Funcional de la Superintendencia de Telecomunicaciones según Resolución N° ST-2008-0207 Art. 4

⁵ Resolución ST-2010-0572 Reglamento Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Art. 8

➤ **NIVEL ASESOR**

- Procuraduría General,
- Dirección Nacional de Planificación,
- Secretaría General,
- Dirección Nacional de Imagen y Comunicación,
- Auditoría Interna,
- Asesoría Institucional.

➤ **NIVEL OPERATIVO**

- Dirección Nacional de Control de Espectro Radioeléctrico homologación y radiocomunicación,
- Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones,
- Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión,
- Dirección Nacional de Investigación Especial en Telecomunicaciones,
- Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones,
- Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano.

➤ **NIVEL DE APOYO**

- Dirección Nacional Financiera-Administrativa,
- Dirección Nacional de Talento Humano
- Dirección Nacional de Tecnología de la Información”

La Administración Regional, está estructurada de acuerdo a su jurisdicción y niveles:⁶

a) Niveles

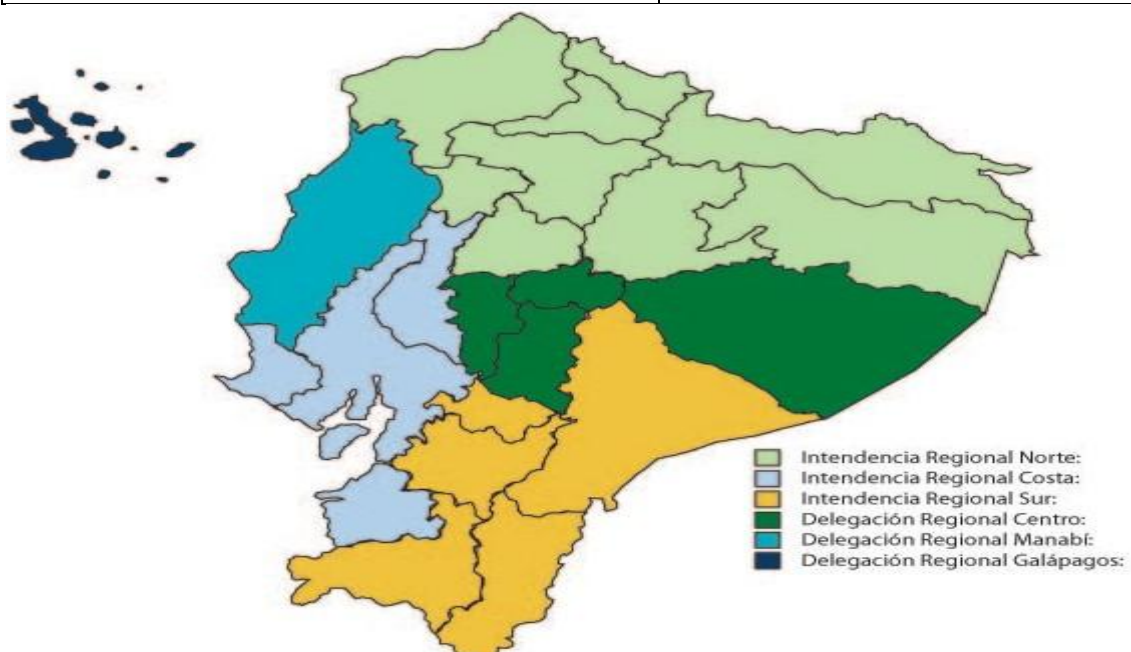
- Ejecutivo Regional
- Operativo Regional

⁶Reglamento Orgánico Funcional de la Superintendencia de Telecomunicaciones según Resolución N° ST-2008-0207 Art. 3

- Apoyo Regional

b) Jurisdicción

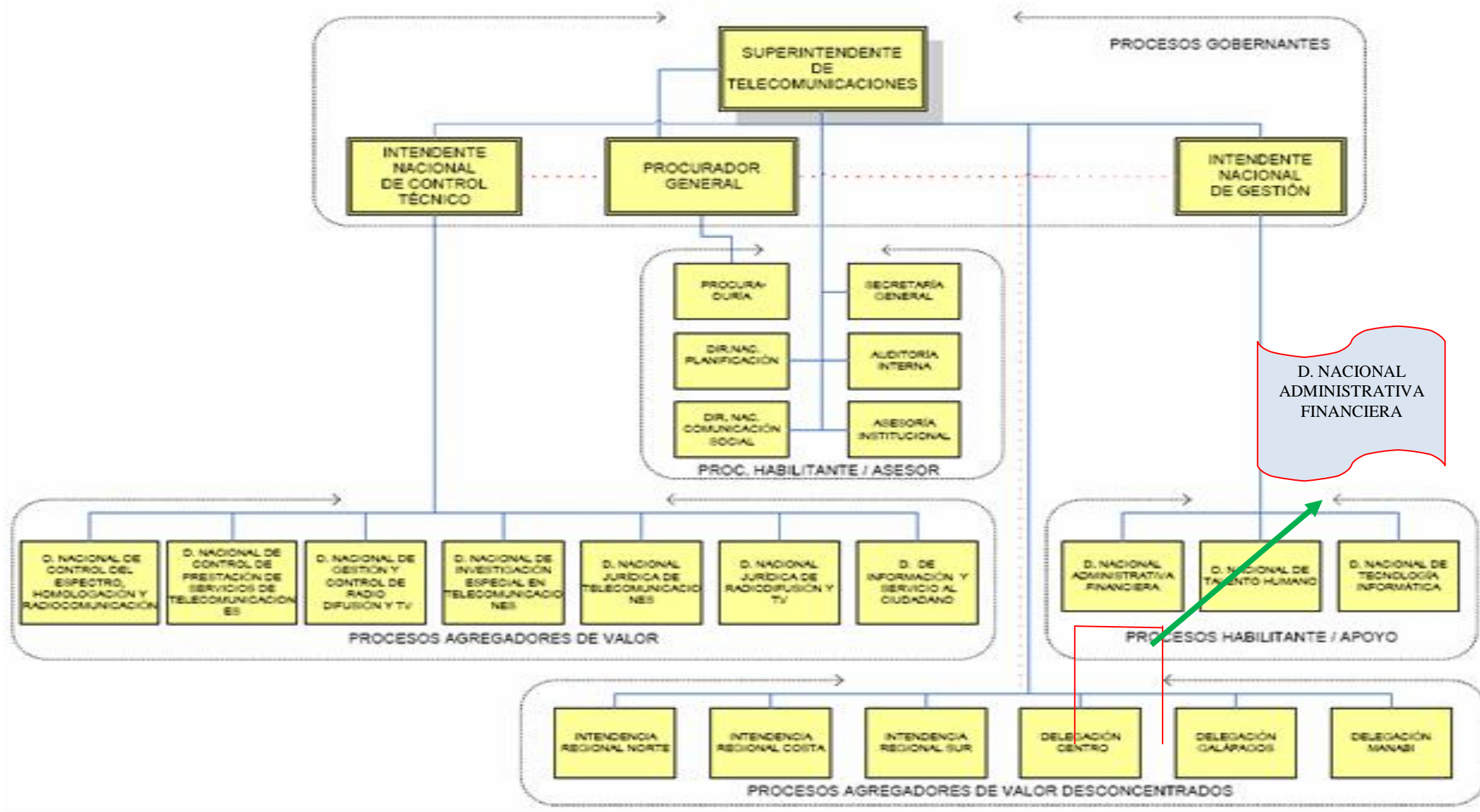
ADMINISTRACION REGIONAL	CIUDAD SEDE
Intendencia Regional Costa,	Guayaquil
Intendencia Regional Sur,	Cuenca
Intendencia Regional Norte,	Quito
Delegación Regional Centro,	Riobamba
Delegación Regional Manabí,	Manabí
Delegación Insular Galápagos.	Galápagos



1.1.5 ESTRUCTURA ORGANICA⁷

GRAFICO 1

ORGANIGRAMA DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES



1.1.5.1 Estructura Organizacional Superintendencia de Telecomunicaciones.

A continuación realizare un análisis sobre la estructura de la organización puesto que efectuare un estudio de investigación del área Financiera que pertenece al nivel de apoyo. Véase (Grafico N°2).

La estructura Organizacional de la Superintendencia de Telecomunicaciones contiene todos los niveles como son: Directivo, Ejecutivo. Asesor, Operativo y de Apoyo. Con la información que nos proporciona el organigrama podemos determinar cuáles son las funciones, actividades y tareas que deben realizar las personas que pertenecen a la Institución.

Igualmente se tipifican los procesos Gobernantes, Habilitante/Asesor, Habilitante/Apoyo, Agregadores de valor y los Agregadores de valor desconcentrados. El organigrama se concibe como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, de forma tal que se pueda observar la relación de jerarquía que tiene.

En esta estructura Organizacional se puede observar la autoridad directiva que es el Superintendente de Telecomunicaciones que es el eje máximo de la Institución. Además tenemos como nivel ejecutivo al Intendente Nacional Técnico de Control, Procurador General y el Intendente Nacional de Gestión.

Tenemos al Intendente Nacional Técnico de Control quién vigila y controla que las actividades se cumplan adecuadamente de manera correcta y oportuna estas son: Dirección Nacional de Control de Espectro Radioeléctrico homologación y radiocomunicación, Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones, Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión, Dirección Nacional de Investigación Especial en Telecomunicaciones, Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones, Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano. El Intendente Nacional de Gestión coordina y supervisa los procesos Habilitante/Apoyo.

Cada una de estas direcciones tiene su fin y una gran meta que cumplir en beneficio de la Institución.

El Procurador General se plasma lo que es procuraduría que pasa hacer como un proceso Habilitante/Asesor.

El nivel Asesor brinda asesoramiento y consultoría especializada a la Institución estos son: Secretaria General, Dirección Nacional de Planificación, Auditoría Interna, Dirección Nacional de Comunicación Social y Asesoría Institucional lo cual trabajan en coordinación con el nivel ejecutivo.

LA Dirección Nacional de Planificación es aquel que se encarga de desarrollar, proponer e implementar políticas y estrategias de planificación nivel nacional; elaborar y evaluar el plan estratégico y plan operativo institucional, administrar los planes de trabajo de los órganos administrativos y en general informar sobre la gestión del Organismo, elaborar la normativa interna, dar los lineamientos generales para la elaboración de planes y proyectos de la SUPERTEL.

Luego podemos observar en el organigrama de la Institución el nivel Operativo que en procesos se denomina Agregadores de Valor estos son:: Dirección Nacional de Control de Espectro Radioeléctrico homologación y radiocomunicación, Dirección Nacional de Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones, Dirección Nacional de Gestión y Control de Radiodifusión y Televisión, Dirección Nacional de Investigación Especial en Telecomunicaciones, Dirección Nacional Jurídica de Telecomunicaciones, Dirección Nacional de Información y Servicio al Ciudadano, cada Dirección tiene sus propias responsabilidades y atribuciones por cumplir ya que verifican y controlan técnicamente a nivel Nacional.

El siguiente nivel es el de Apoyo tenemos la **DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA** quien organiza, dirige y controla los recursos financieros y materiales del Organismo, en esta Unidad realizare una investigación profunda para mejorar su funcionamiento ya que el área está compuesto según el Reglamento Orgánico por Proceso de la SUPERTEL por los siguientes departamentos Presupuesto, Contabilidad, Tesorería que serán analizadas oportunamente.

- En Presupuesto, se elabora todo lo referente a Ingresos, que pueden provenir tanto de lo asignado por el Estado como otros ingresos, Gastos, Programación,

Formulación, Ejecución, Evaluación, Clausura y Liquidación Presupuestaria en cada año.

- En Contabilidad se realizan todos y cada uno de los registros, así como Cierre de Cuentas, Ajustes, Diarios y la Elaboración de Estados Financieros además elabora reportes e informes financieros, realiza retenciones tributarias y declaraciones al Servicio de Rentas Internas.
- Tesorería se elabora todo lo que tiene que ver con las Transferencias Bancarias, Ingresos, Estados de Cuenta, y el Registro y Control de Garantías, efectúa liquidaciones y atiende solicitudes y elabora Certificados de no Adeudar a la Institución.
- La Unidad de Bienes y Servicios forma parte del área Financiera-Administrativa ya que realizan procedimientos, mecanismos para la prestación de servicios administrativos estos productos administrativos son: Gestionar Contrataciones y Adquisiciones, Administrar Activos Fijos, Administrar Suministros y Materiales y Administrar Contratos de Servicios y Obras esto en la parte administrativa.

La Dirección Nacional de Talento Humano administra el talento humano para su desarrollo y mejoramiento en todos los niveles. La Dirección Nacional Tecnología Informática son aquellos que aportan con soluciones informáticas e implementan tecnologías en beneficio de la Institución.

Además tenemos los Procesos Agregadores de Valor Desconcentrados que son las Intendencias o Delegaciones Regionales (véase Grafico N°2).

La Estructura Organizativa de las Intendencias y Delegaciones es la siguiente:



Fuente: SUPTEL

Elaborado: SUPTEL

“Las **intendencias y delegaciones** tiene como misión programar, coordinar, ejecutar e informar las acciones orientadas al control del espectro radioeléctrico, la prestación de servicios, el juzgamiento de infracciones, la atención de reclamos y controversias entre operadores y/o concesionarios en el ámbito específico de su jurisdicción; en el marco de los procedimientos, mecanismos, programas y planes establecidos; y coadyuvar en la gestión del proceso coactivo.

Las Atribuciones y responsabilidades están delimitadas en el Reglamento Orgánico por procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones.”⁸

Según observación directa e indagaciones a los funcionarios de la Superintendencia de Telecomunicaciones puedo determinar que medianamente si se cumple la Estructura Organizacional, ya que ha sido elaborado por procesos en donde ha existido un mejoramiento en las funciones pero no en su totalidad.

Los funcionarios mencionan que debería existir conciencia para aplicar debidamente todo lo dispuesto en la Institución. Otros no conocen el Organigrama de la Institución esto quiere decir que no existe una visión clara a lo que se quiere llegar, además no existe una integración total entre los integrantes de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

⁸Reglamento Orgánico por procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones (Resolución N° 0572)

1.2 PROBLEMÁTICA

La Dirección Financiera-Administrativa forma parte indispensable de la Superintendencia de Telecomunicaciones por cuanto tiene la responsabilidad del manejo de los recursos financieros de la Institución es así que al aplicar una planificación estratégica detectaremos los problemas que tiene el área para de esta manera con un estudio adecuado mejorar su funcionamiento.

Esta tesis se desarrollara con el propósito de proporcionar un plan estratégico para el Dirección Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones que permitirá hacer efectivo las actividades.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos además nos permite visualizar el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos para lograrlos objetivos propuestos a través de las políticas que permiten la ejecución de las mismas. Desarrollando estrategias que es un camino a seguir para alcanzar las metas.

Mediante esta técnica de gestión nos permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual del Área Financiera, cuales son los factores internos y externos que afectan a la misma y su vez enfocar la orientación para el futuro, con el propósito de mejorar su direccionamiento.

Una de las metas estratégicas de la institución es alinear a la SUPERTEL hacia la implementación de la Calidad Total lo que me permite investigar a fondo los problemas detectados para lograr este fin. Con adecuadas propuestas y soluciones alternativas a las falencias que existe en la Área.

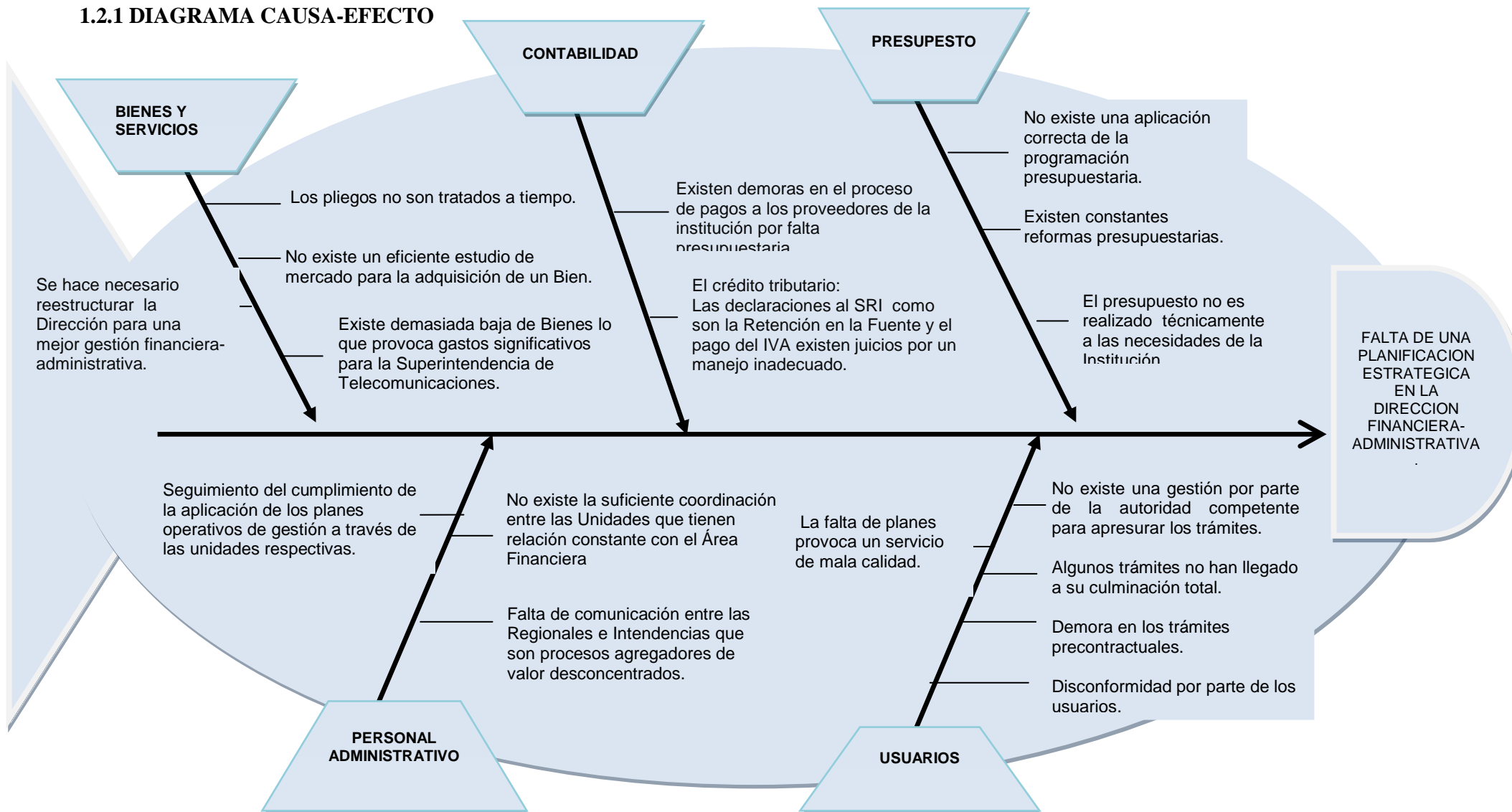
A continuación mencionare algunos de los problemas detectados en el Área:

- No se aplica adecuadamente una programación presupuestaria.
- Las inversiones son mal ejecutadas porque no existe un seguimiento adecuado.
- No existe un estudio de mercado apropiado para las inversiones.

- Falta de consolidar información entre las Regionales y Delegaciones
- Demora en los trámites respectivos.
- Falta de capacitación en distintas funciones.
- No existe una comunicación constante entre el proceso de coactivas con Contabilidad.
- Falta de coordinación entre las unidades que están en constante relación con el Área Financiera.

Esto provoca que el Área tenga un funcionamiento inadecuado e ineficiencia puesto que realizaremos un estudio a fondo para el mejoramiento de la misma buscando alternativas de solución de acuerdo a las necesidades de la Institución mejorando así el buen servicio al usuario.

1.2.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



1.2.1.1 Análisis diagrama causa-efecto

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Dentro del Área Financiera existe deficiencia en el cumplimiento de las actividades esto provoca a su vez un descontento tanto de las autoridades como de los usuarios. Ya que no existe un Plan Estratégico por lo cual realizare una investigación y un estudio que permita su mejoramiento.

Por cuanto he observado problemas que afectan el buen funcionamiento de la Dirección Financiera-Administrativa como es la demora de los tramites que provoca una disconformidad de los usuarios y podríamos decir hasta una mala imagen Institucional, no existe una comunicación adecuada entre las Regionales e Intendencias lo que sería importante buscar estrategias que beneficie tanto a los funcionarios de la SUPERTEL como el servicio que se les brinda a los usuarios. Tenemos varios problemas por resolver con un estudio correcto y oportuno.

Esta entidad en la actualidad se maneja con el Ministerio de Finanzas lo que me permite investigar por qué existe la falta de presupuesto para realizar pagos a los proveedores. Entonces esta investigación facilitara estrategias y soluciones alternativas para un mejor desenvolvimiento de las actividades dentro de la Dirección Financiera-Administrativa.

1.3 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 Clima Organizacional

El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.[1] Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el

nivel de contaminación, entre otros. • Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera. • Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. • Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. • Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.⁹

El Clima Organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben el ambiente que los rodea.

El desempeño personal y profesional depende también de los escenarios en donde se encuentren realizando sus actividades puesto que la falta de espacio afecta negativamente para lograr una eficiencia en el trabajo. La comunicación es un elemento clave para un buen clima organizacional, además de incidir con el logro de los objetivos propuesto para la organización.

Tenemos varios puntos que son importantes para el tener un Clima Organizacional confortable para beneficio de la Institución.

- Comunicación.- según Stephen Covey establece una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad.
- Liderazgo.- El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder.

⁹Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén (2009). Clima y cultura organizacional.

- **Identidad-pertinencia.-** La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.
- **Motivación.-** La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento.

1.3.2 Cultura Organizacional

“Si una organización no cambia no puede subsistir, por tanto toda organización responden a un sistema permanente de cambio y de mejoramiento continuo.

La CULTURA ORGANIZACIONAL ayuda a impregnar a los miembros de la organización de dinámica constante de cambio el cual debe influenciar hacia todos los niveles”¹⁰

La Cultura Organizacional es un conjunto de normas, hábitos y valores que los integrantes de la Institución deben poner en práctica para lograr un fin, es importante integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.

Además propender acciones creativas e innovadoras para satisfacer a los usuarios internos y externos.

Todos deben contribuir para hacer efectivo la misión que es la razón de ser de la Institución y la visión que a futuro debemos cumplirla para la satisfacción tanto de los que pertenecen a este Organismo como la calidad de servicio que se les brinda al os usuarios.

¹⁰VÁSQUEZ R. Víctor Hugo, Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, Segunda Edición Oct. /2000

Esto debe aplicarse desde la máxima autoridad hasta el empleado de menor rango ya que deben tener en claro los valores institucionales de manera que cumplan eficientemente con cada uno de ellos.

A continuación mencionare los valores institucionales:

PROACTIVIDAD: Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.

EXCELENCIA: Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

INTEGRIDAD: Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.

COMPROMISO: Actuamos con lealtad y solidaridad, más allá de cumplir con una obligación, aplicando nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

RESPECTO: Aceptamos tal y como son las personas, confiando que es una habilidad esencial para vivir de manera satisfactoria y llena de significado para desenvolvemos armónicamente en la sociedad, valorando a los demás y a nosotros mismos, brindando un trato cordial y amistoso.

LIDERAZGO: Creamos una visión capaz de guiar y hacer que nosotros contribuyamos en la consecución de los resultados de la organización en busca del bien común.

Las personas que integran la institución desde la máxima autoridad hasta el empleado de menor rango debe tener en claro los valores para aplicarlos y así cumplir con el objetivo general de la Institución puesto que nos permite lograr una cultura eficiente y satisfactoria.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco Teórico

1.4.1.1 Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Estados financieros

Los estados financieros son cuadros sistemáticos preparados con la finalidad de presentar en forma racional y coherente los aspectos de la situación financiera y económica de una empresa, de acuerdo con los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados. Las normas internacionales de contabilidad indican que los componentes de los estados financieros son: balance general, estado de resultados, un estado que muestre los cambios habidos en el patrimonio, estado de flujos de efectivo, políticas contables utilizadas y demás notas explicativas.

Estados financieros, “Son aquellos necesarios para presentar una información completa de los eventos económicos de una entidad durante un período determinado y a una fecha dada”¹¹

Definición de presupuesto

Un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

¹¹Roy A. Foulke. Análisis práctico de estados financieros. Uteha, México

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.¹²

Definición de los activos fijos

Los activos fijos se definen como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representan al conjunto deservicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil de un bien adquirido.¹³

Gastos

El concepto de egresos, de todas maneras, se encuentra muy asociado a la contabilidad. Se denomina egresos a la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización, mientras que los ingresos permiten nombrar al dinero que entra.

Los egresos incluyen los gastos y las inversiones. El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio. El gasto supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet) y el arrendamiento de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas.¹⁴

¹² Jorge E. Burbano Ruiz & Alberto Ortiz Gómez, Editorial McGraw Hill, segunda edición, Elaborado en Colombia, esta edición contiene 376 Págs.

¹³ Chong, Esteban. Contabilidad Intermedia – tomo I: Estados financieros y cuentas del activo; Universidad del Pacífico, 1992

¹⁴ <http://definicion.de/egresos/>

Ingresos

En sentido económico, los ingresos son los caudales que entran en poder de una persona o de una organización. Un sujeto puede recibir ingresos (dinero) por su actividad laboral, comercial o productiva.¹⁵

Control contable

Subdivisión del control interno que comprende el plan de organizar los métodos y procedimientos que están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de las transacciones, el uso de documentos y registros financieros. De manera general comprende los procedimientos de autorización y aprobación de operaciones financieras, la asignación, custodia, registro e informes contables.

Control previo

Es un conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión y vigilancia del cumplimiento legal y normativo sobre las operaciones financieras.

Actas de conciliación

Es un documento con el cual se culmina el proceso de conciliación, el Acta tiene un valor legal, de título de ejecución (semejante a una sentencia), con la cual de no ser cumplida por una de las partes podrá ser ejecutada de inmediato en la Vía Judicial, pero ya no iniciarás un juicio, sino solo solicitaras se cumpla lo pactado en el Acta.¹⁶

Administración financiera

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organización es el desarrollo de esta materia, tiene como objetivo reconocer el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas y conceptos básicos en una manera clara y concisa.¹⁷

¹⁵ <http://definicion.de/ingresos/>

¹⁶ <http://www.conciliacionasis.com/cont/acta.shtml>

¹⁷ <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-financiera.html>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.¹⁸

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre estos factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.¹⁹

“Análisis FODA.- Este análisis consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía”.²⁰

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



“Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

¹⁸ SERNA GÓMEZ Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Bogotá, año 1994, Pág.: 5

¹⁹ SERNA GÓMEZ Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Bogotá, año 1994, Pág.: 17

²⁰ SERNA GÓMEZ Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Legis Bogotá, año 1994, Pág.: 63

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo. ²¹

ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en determinar las amenazas y oportunidades que pueden ofrecer a la organización una situación de riesgo o una ventaja favorable, respectivamente.

- Amenazas

Son las situaciones desfavorables actual o futura externa a la organización, pero que debe ser enfrentada, con la finalidad de minimizar sus efectos y eliminarla, para evitar daños y riesgos de pérdidas sobre el desempeño organizacional y que a su vez, afecte la supervivencia de la empresa.

- Oportunidades

Es una situación favorable, actual o futura, encontrada en el entorno, la cual puede repercutir positivamente en un mejor posicionamiento de la organización dentro del mercado, promoviendo ventajas competitivas hacia afuera, o mejoramiento de los procesos hacia dentro.

ANÁLISIS INTERNO

Consiste en el análisis de las debilidades y fortalezas que tiene la organización, que pueden afectar negativa o positivamente su gestión y para hacerle frente al entorno competitivo.

²¹<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

Están inmersos en los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración. Se realiza a través del Análisis FODA; la Cadena de Valor de Porter; y los Factores Claves del éxito.

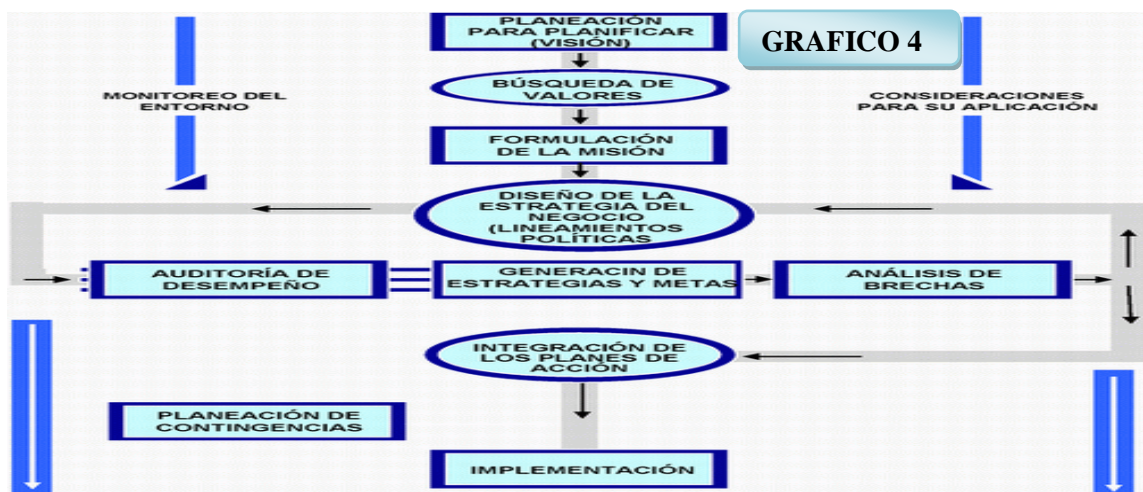
- Debilidades

Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales. Es una característica desfavorable, que tiene la organización con respecto a alguno de los elementos y que la limita para responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

- Fortalezas

Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Es una posición favorable que sitúa a la organización en una condición de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.



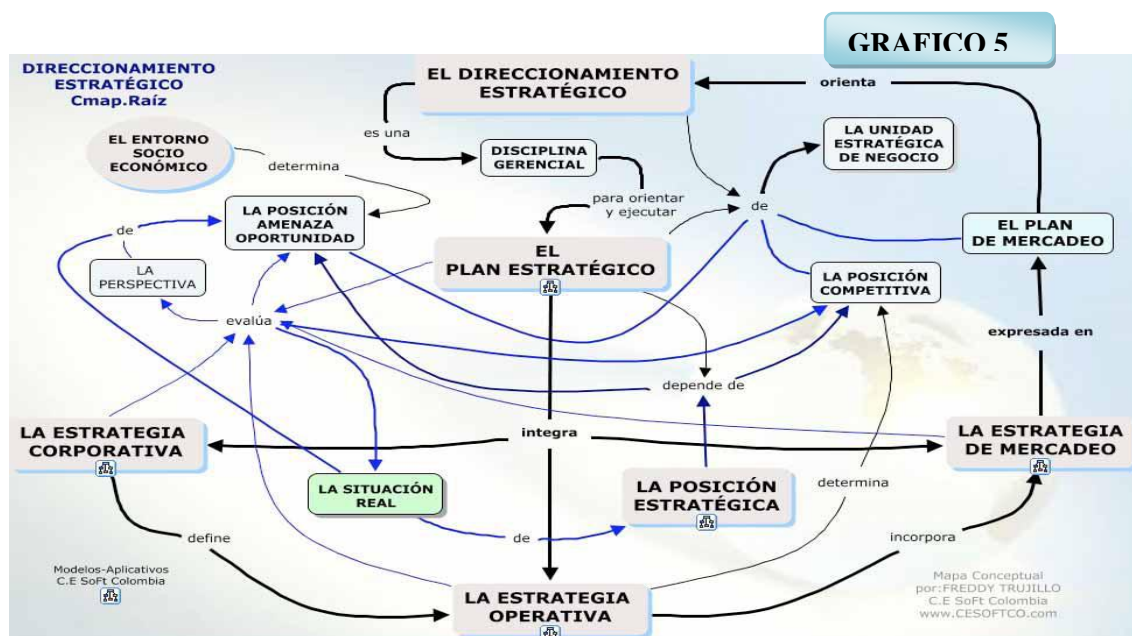
22

²²Modelo de Gerencia Estratégica Modificado (Goodstein, Nolan&Pfeiffer, 1998)

Mapa Estratégico.- “Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.”²³

Direccionamiento Estratégico

“Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad. La figura que se muestra a continuación nos presenta un Direccionamiento Estratégico.²⁴



Misión del direccionamiento estratégico

“Facilitar a través de: (el desarrollo de una estrategia de excelencia en el servicio, la interiorización de valores, la formación de líderes omega, el desarrollo de la conciencia de calidad y los equipos de trabajo de alto desempeño),la construcción

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

²⁴ <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

de un conjunto coherente de afecto, pensamiento, lenguaje y acciones compartidas y validadas por el equipo humano de la organización que se manifiesten en la gerencia del día a día, logrando el desarrollo integral del talento humano, la satisfacción de los usuarios y la productividad a través de un servicio con valor agregado y calidez humana”...²⁵

Motivación.- La motivación es un proceso psicológico que favorece un sentido de dirección en el comportamiento individual. En ese sentido las teorías de la motivación se concentran en los motivos por los cuales los individuos actúan. En otras palabras, esas teorías buscan entender el impulso del individuo para proceder y así actuar sobre el proceso que genera ese impulso.

1.4.2 Marco conceptual

Optimizar la labor del potencial humano.- se tiene al personal comprometido en el cumplimiento de las metas y muchas veces realiza hasta más de dos actividades de trabajo.

Capacitación constante y permanente.- es la capacitación en líneas generales, que viene a ser un rubro importante en toda institución y/o empresa, para así garantizar en forma permanente y contar con personal calificado, así como formar cuadros humanos que pueden reemplazar o sustituir a cualquier servidor que por alguna razón o motivo deje de prestar servicios; o simplemente, cuando no asiste a su centro de trabajo por alguna razón o causa.

Estrategias.- Es un camino a seguir para contribuir al logro de los objetivos y que ayuda al cumplimiento de las políticas planteadas.

Viabilidad.- Dícese del asunto que tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.

Matriz Axiológica.- es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables de un mismo tipo (valores y principios) que son como guía para constituir con un apoyo de la institución.

²⁵ http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81

Matriz de Vulnerabilidad.-Denominada matriz de amenaza Aunque cualquier característica podría representar un riesgo, no todos los riesgos son iguales. Algunos requieren un cambio de procedimiento, otros de configuración y algunos de código. En las tablas siguientes se explican los riesgos y los pasos proactivos que se pueden dar para disminuirlos.

Matriz de Aprovechabilidad.-Trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos e internos para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de estrategias par que no se desperdicien recursos y aprovechar de mejor manera.

Calidad total.- La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total.

“Diagnóstico.-Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.”²⁶

“Eficacia.-Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado”.²⁷

Eficiencia.-Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategias.-Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>

establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

Meta: Valor del indicador o límite de un rango en un tiempo dado que puede significar el cumplimiento de un objetivo. Asociados a la meta, existen tres tipos de responsables, estos son: De fijar la meta, de cumplir la meta y de hacer el seguimiento.

Valores.-Guían el viaje hacia la visión: si actuamos como debemos, ¿qué se logrará?

Misión:“Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción. La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc”.²⁸

Organigrama.- “Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos”.²⁹

Políticas.-“Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización”.³⁰

Proyectos.-“Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados”.³¹

Visión.- “Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto

²⁸http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm>

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm>

³¹http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente”.³²

➤ **PROCESOS:**³³

“Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos”.

³² <http://www.monografias.com/trabajos12/tepic/tepic.shtml>

³³ http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Diagnostico Situacional consiste en realizar una investigación dentro de la Institución para conocer los problemas de la Organización para posteriormente dar soluciones factibles y adecuadas.

2.1 ANALISIS EXTERNO

Este análisis nos ayuda a determinar cuáles son las amenazas y oportunidades, es decir, el riesgo que corre la Institución con los Factores Externos y aspectos positivos que permita acoger el Organismo para su beneficio.

El análisis externo se compone de: Microambiente y Macroambiente

2.1.1 MACROAMBIENTE

“El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas son:”³⁴

- ❖ Factor Económico
- ❖ Factor Político
- ❖ Factor Legal
- ❖ Factor Social
- ❖ Factor Tecnológico
- ❖ Factor Demográfico

³⁴³⁴<http://www.mitecnologico.com/Main/MacroambienteOrganizacion>

2.1.1.1 FACTOR SOCIAL Y POLÍTICO



El Factor Social se refiere a la interacción entre el Estado y la Sociedad es aquel que encierra todos los campos como es Salud, Educación, Supervivencia (desempleo), Seguridad, etc. Problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad

Los cambios de Administración Estatal en el Ecuador han producido falencias en todos los ámbitos, los intereses particulares de las personas que se mantiene en el poder por querer aumentar su riqueza no le permite velar por la soberanía del pueblo.

Estos malos gobiernos que tienen visión autoritaria no permiten la evolución y desenvolvimiento del País. Aunque hoy en la actualidad con el mando del Econ. Rafael Correa Delgado Presidente de la República ha existido cambios positivos pero no en su totalidad ya que si existe un descontento por parte de la población. En donde el principal objetivo del Mandatario es el Buen Vivir.

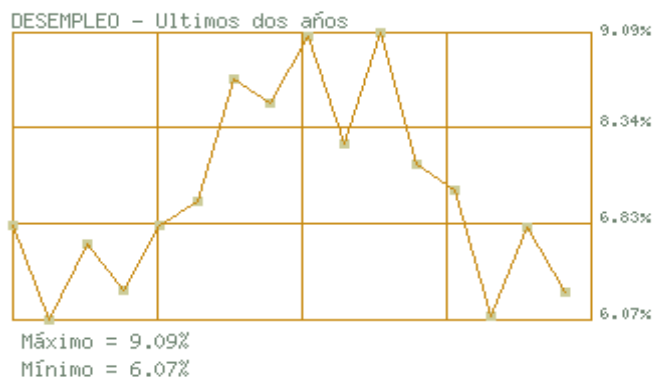
Estos derechos del Buen Vivir son: Agua y alimentación, ambiente sano, comunicación e información, Cultura y ciencia, educación, hábitat y vivienda, salud, trabajo y seguridad social. Todos se pueden reflejar en la Constitución de la República del Ecuador.

Aunque tenemos varios aspectos que existe dificultades como son:

- ✓ El desempleo
- ✓ La delincuencia

- ✓ La Prostitución.
- ✓ Las violaciones
- ✓ Los asaltos.
- ✓ Los asesinatos.
- ✓ El alcoholismo; y, La pobreza.

TABLA 1



- ✓ **Fuente:** Banco Central del Ecuador

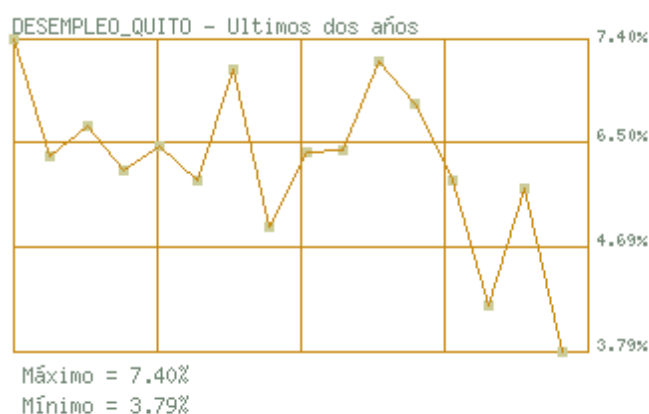
FECHA	VALOR
Junio-30-2011	6.36%
Marzo-31-2011	7.04%
Diciembre-31-2010	6.11%
Septiembre-30-2010	7.44%
Junio-30-2010	7.71%
Marzo-31-2010	9.09%
Diciembre-31-2009	7.93%
Septiembre-30-2009	9.06%
Junio-30-2009	8.34%
Marzo-31-2009	8.60%
Diciembre-31-2008	7.31%
Septiembre-30-2008	7.06%
Junio-30-2008	6.39%
Marzo-31-2008	6.86%
Diciembre-31-2007	6.07%
Septiembre-30-2007	7.06%

2.1.1.1.1 El desempleo

El desempleo Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador se ubica entre los países americanos con la tasa de desempleo más baja: bajó del 9,1% en marzo de 2010 al 7% en igual mes de 2011, con una reducción de 2,1 puntos porcentuales.

Además tenemos como referencia el desempleo en Quito Capital del Ecuador.

TABLA 2



Fuente: Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Junio-30-2011	3.79%
Marzo-31-2011	5.67%
Diciembre-31-2010	4.32%
Septiembre-30-2010	5.77%
Junio-30-2010	6.65%
Marzo-31-2010	7.14%
Diciembre-31-2009	6.12%
Septiembre-30-2009	6.09%
Junio-30-2009	5.23%
Marzo-31-2009	7.04%
Diciembre-31-2008	5.76%
Septiembre-30-2008	6.16%
Junio-30-2008	5.89%
Marzo-31-2008	6.40%
Diciembre-31-2007	6.06%
Septiembre-30-2007	7.40%

El desempleo en Quito alcanzó el 4,3%; en Cuenca, el 2,5% y en Ambato el 3,2%. Los sectores en donde más recuperación del empleo se reportan son en Comercio, donde se crearon 81.700 puestos de trabajo, seguido por la Industria Manufacturera con 54.000 plazas y las Actividades Inmobiliaria, que generaron 33.900 puestos de trabajo.

La inseguridad y la delincuencia han aumentado en el País puesto que ya existe un plan de acción para contrarrestar este factor.

En el tiempo, con el desarrollo de la sociedad, aparecieron sucesivamente varias formas de organización social, reflejadas en las Instituciones, las cuales al evolucionar fueron adquiriendo características y tributos diversos, acordes a las realidades las cuales fueron estructuradas para las demandas de las mismas.

Las instituciones, por tanto, constituyen una forma de agrupación social formal, que facilita el accionar de los seres humanos para concretar sus objetivos y expectativas, orientados a satisfacer sus diversas necesidades individuales y sociales, tornándose, así, necesarias para canalizar la actividad humana, en sus diversas manifestaciones, al constituirse en el medio que posibilita articular sus recursos, medios y esfuerzos.

CONNOTACION

Es una **Amenaza Alta** porque existe un desempleo en donde la juventud no podemos encontrar trabajo en las Instituciones Públicas, ha disminuido en un cierto grado el desempleo pero no en su totalidad hay disconformidad por la población, la pobreza es un fenómeno social trascendental, la delincuencia ha incrementado y esto ha provocado la inseguridad de las personas entonces no podemos hablar de un Buen Vivir.

2.1.1.1.2 La Pobreza



Foto: Archivo/Andes.

La pobreza en Ecuador se redujo 3,64% en el último año, según cifras oficiales **Quito, 16 jul. (Andes).**- La pobreza en el Ecuador se redujo en un 3,64 por ciento en el último año, reveló el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).

Según los datos, en junio de 2010 el porcentaje de pobreza fue de 22,91%, mientras que en junio de este año, esa cifra fue de 19,27 por ciento.

Además, la desigualdad entre los más pobres y los más ricos bajo en 4,8%, es decir se manifiesta una reducción en la intensidad de la pobreza.

Asimismo, los números evidencian que después de un año los pobres son menos pobres. La brecha cayó del 8,06% en junio del 2010 al 6,13% en junio del 2011.³⁵

CONNOTACIÓN

El mal reparto de las riquezas, hace que se produzcan las desigualdades sociales, es decir no es justo que ciertos ecuatorianos acaparen 2 y 3 fuentes de trabajo, con 2 y 3 ingresos o que en un solo cargo perciban salarios de 4 y 5.000 dólares, con lo cual tienen una vida totalmente holgada; mientras hay sectores de obreros que trabajan en condiciones extremadamente duras, ejemplo: “los albañiles”, trabajadores viales, los agricultores, los artesanos, los choferes, etc., que perciben 240 dólares al mes, con los cuales están muy lejos de tener seguridad alimentaria, salud, peor una vida digna o un buen vivir.

Tiene que implementar el Gobierno Nacional una urgente “redistribución de la riqueza”, en la que se observen todos estos fenómenos sociales; que nos dividen a los ecuatorianos; y tener un salario digno para cubrir por lo menos de la “canasta básica familiar de 572 dólares. Con eso garantizaremos por lo menos la seguridad alimentaria, aunque el buen vivir esté lejos. Por lo tanto es una **Amenaza Alta**.

2.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO



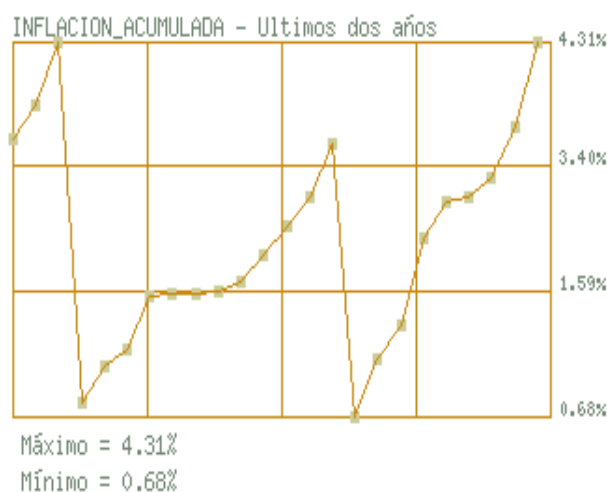
³⁵<http://andes.info.ec/economia/la-pobreza-en-ecuador-se-redujo-364-en-el-ultimo-ano-segun-cifras-oficiales-74734.html>

2.1.1.2.1 Inflación

Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la evaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

TABLA 3



Fuente: Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	4.31%
Agosto-31-2011	3.49%
Julio-31-2011	2.99%
Junio-30-2011	2.81%
Mayo-31-2011	2.77%
Abril-30-2011	2.41%
Marzo-31-2011	1.58%
Febrero-28-2011	1.24%
Enero-31-2011	0.68%
Diciembre-31-2010	3.33%
Noviembre-30-2010	2.80%
Octubre-31-2010	2.52%
Septiembre-30-2010	2.26%
Agosto-31-2010	2.00%
Julio-31-2010	1.89%
Junio-30-2010	1.87%
Mayo-31-2010	1.88%
Abril-30-2010	1.86%
Marzo-31-2010	1.34%
Febrero-28-2010	1.17%
Enero-31-2010	0.83%
Diciembre-31-2009	4.31%
Noviembre-30-2009	3.71%
Octubre-31-2009	3.37%

La Inflación con el transcurso del tiempo ha variado notablemente, esto quiere decir, inflación acumulada en el 2011 inicio con un porcentaje de 0.68 lo que en septiembre del mismo año tenemos 4.31%.

En los dos primeros meses del año, la inflación llegó al 1,24%, en comparación con el 1,17% de igual lapso del 2010.

Ecuador cerró el 2010 con una inflación del 3,33%. Para el 2011, el Gobierno proyecta que el índice se ubique en un 3,6%.

CONNOTACION

Es una **Amenaza Alta** ya que se refiere a los precios que en la actualidad han incrementado por varios factores y que la canasta básica familiar (agosto 2011) está en 567.41 USD, entonces el salario que se percibe no puede satisfacer las necesidades que tiene la familia o del ser humano, esto es, inestable.

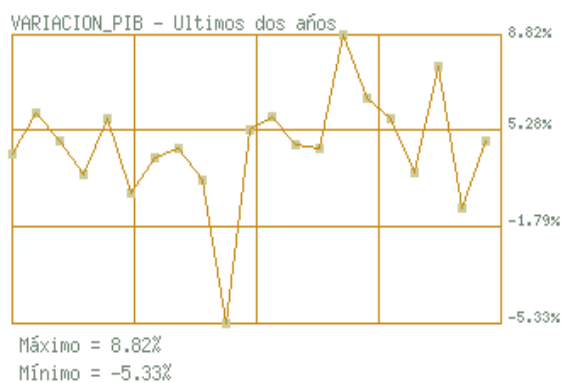
2.1.1.2.2 Producto Interno Bruto Nacional (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI).

“**Producto** se refiere a valor agregado; **interno** se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y **bruto** se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital”.³⁶

³⁶<http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

TABLA 4



Fuente: Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Enero-01-2010	3.58%
Enero-01-2009	0.36%
Enero-01-2008	7.24%
Enero-01-2007	2.04%
Enero-01-2006	4.75%
Enero-01-2005	5.74%
Enero-01-2004	8.82%
Enero-01-2003	3.27%
Enero-01-2002	3.43%
Enero-01-2001	4.76%
Enero-01-2000	4.15%

CONNOTACION

El Producto Interno Bruto en el Ecuador se puede observar en el cuadro estadístico que en el año 2008 fue de 7.24% comparando con el año 2009 0.63% hubo decrecimiento y para el año 2010 fue de 3.58% esto quiere decir que el PIB tuvo un incremento que beneficia al Ecuador. Esto es una **Amenaza Media**.

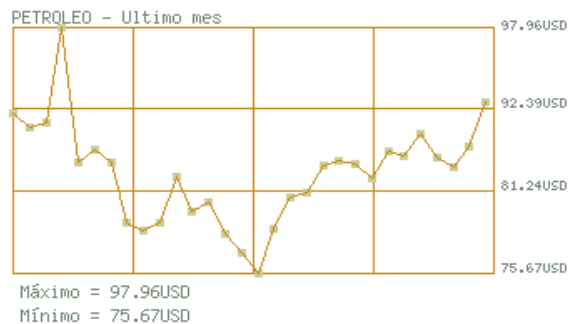
Ecuador prevé crecimiento de 5% del PIB en 2011

Ecuador prevé lograr un crecimiento de 5 % del Producto Interno Bruto (PIB) y una inflación de 3,6 % en 2011, año para el cual estima un presupuesto de 23.950 millones de dólares.

"La economía va a tener un desempeño muy favorable", dijo el funcionario a GamaTV y destacó que el gobierno del presidente Rafael Correa está empeñado en impulsar importantes proyectos de inversión como la construcción de una hidroeléctrica de 1.500 MW de potencia con un crédito chino por 1.700 millones de dólares.³⁷.

³⁷ <http://www.eluniverso.com/2010/11/04/1/1356/ecuador-preve-crecimiento-5-pib-2011.html>

2.1.1.2.3 Petroleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

TABLA 5

FECHA	VALOR
Octubre-24-2011	91.17 USD
Octubre-21-2011	87.22 USD
Octubre-20-2011	85.30 USD
Octubre-19-2011	86.11 USD
Octubre-18-2011	88.34 USD
Octubre-17-2011	86.38 USD
Octubre-14-2011	86.80 USD
Octubre-13-2011	84.23 USD
Octubre-12-2011	85.57 USD
Octubre-11-2011	85.81 USD
Octubre-10-2011	85.41 USD
Octubre-07-2011	82.98 USD
Octubre-06-2011	82.59 USD
Octubre-05-2011	79.68 USD
Octubre-04-2011	75.67 USD
Octubre-03-2011	77.61 USD
Septiembre-30-2011	79.20 USD

El petróleo es un recurso no renovable tiene una cantidad de limite según su extracción. A través de la destilación y refinamiento del mismo, se obtienen productos como la gasolina, el queroseno y la nafta. El petróleo, actualmente, es la fuente energética más importante, en la producción de energía para todo el mundo. Prácticamente, casi todos los procesos productivos, al igual que la producción de energía eléctrica, como el transporte mundial, dependen del petróleo.

CONNOTACION

Es una **Amenaza Baja** ya que en el país ha existido un incremento factible se puede observar (la tabla 5) que en octubre 2011 el precio del Petróleo es de 91.17 USD por barril, este es un ingreso importante para el Ecuador ya que disminuye algunas necesidades que tiene el País. Cabe mencionar que mes a mes va variando el precio. Además podemos decir que existen recursos económicos para los requerimientos de la sociedad de la información.

2.1.1.2.4 Tasa de Interés

La tasa de interés se define como aquel precio que se paga por el uso del dinero, durante un determinado período de tiempo. Dicho precio se refiere a un porcentaje de la operación de dinero que se realiza. En el caso de que se trate de un depósito, entonces la tasa de interés se referirá al pago que recibe la institución o persona por prestar dicho dinero a otra persona o empresa.

Las tasas de interés no pueden ser cualquier monto que se decida imponer, sino que se trata de un monto que el Banco Central de cada país fija a los demás bancos, los que, a su vez, las fijan la quienes, por ejemplo, les solicitan un crédito.³⁸

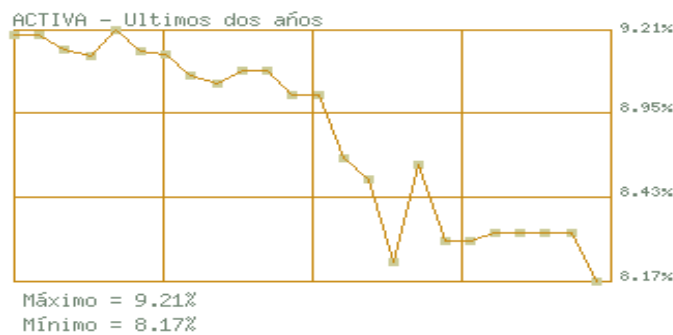
Tenemos una clasificación de tasa de interés y estas son:

- Tasa de Interés Activa
- Tasa de Interés Pasiva

³⁸ <http://www.tasainteres.com/que-es-la-tasa-de-interes.html>

2.1.1.2.4.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es una tasa cobrada por los bancos por los préstamos que se les otorga a los clientes. Es una tasa que se beneficia la institución bancaria ya que a mi modo de pensar es demasiada la tasa de interés que se les cobra a las personas que solicitan el préstamo.



Fuente: Banco Central del Ecuador

TABLA 6

FECHA	VALOR
Octubre-31-2011	8.17%
Septiembre-30-2011	8.37%
Agosto-31-2011	8.37%
Julio-31-2011	8.37%
Junio-30-2011	8.37%
Mayo-31-2011	8.34%
Abril-30-2011	8.34%
Marzo-31-2011	8.65%
Febrero-28-2011	8.25%
Enero-31-2011	8.59%
Diciembre-31-2010	8.68%
Diciembre-31-2009	9.19%

CONNOTACION

Es una **Amenaza Mediaya** que la tasa de interes activa en la actualidad es alta entonces las personas deciden no solicitar un prestamo puesto que son necesarios para cubrir ciertas necesidades.

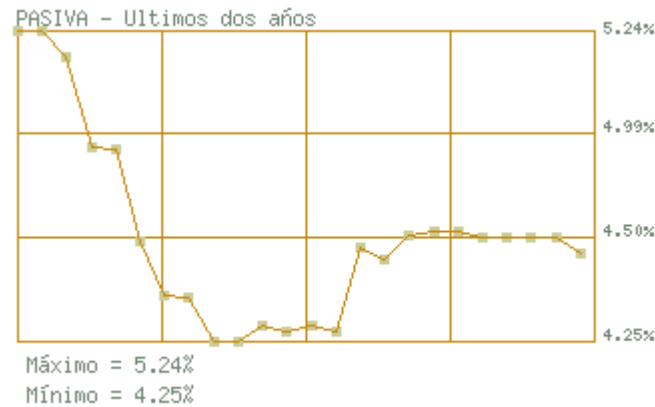
LA SUPERTEL maneja Tasa Legal según el Banco Central del Ecuador es de 8.17% para aplicarlo en la via coactiva (Multas e Intereses) entre la Institucion y los concesionarios.

En la Superintendencia de Telecomunicaciones para adquirir un bien tecnologico de cualquier indole la tasa de interes es alta entonces el presupuesto que es asignado no es suficiente.

2.1.1.2.4.2 TASA DE INTERÉS PASIVA

Tasa de Interés pasiva se refiere a un porcentaje que paga el intermediario financiero a los individuos que depositan sus recursos en dicha entidad.

TABLA 7



FECHA	VALOR
Octubre-31-2011	4.53%
Septiembre-30-2011	4.58%
Agosto-31-2011	4.58%
Julio-31-2011	4.58%
Junio-30-2011	4.58%
Mayo-31-2011	4.60%
Abril-30-2011	4.60%
Marzo-31-2011	4.59%
Febrero-28-2011	4.51%
Enero-31-2011	4.55%
Diciembre-31-2010	4.28%
Noviembre-30-2010	4.30%

Fuente: Banco

Central del Ecuador

CONNOTACION

La Tasa Pasiva dentro de la Superintendencia de telecomunicaciones no tiene mayor efecto porque no depositan a Instituciones financieras privadas, ya que se maneja todo el dinero por medio del Ministerio de Finanzas Publicas quien asigna y aprueba el presupuesto que se necesita en este Organismo. Entonces es una

Amenaza baja.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL



La Superintendencia de Telecomunicaciones se rige por la Ley Suprema que es la Constitución de la República según el Art. 123 que nos menciona:

“Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general”.

Este Organismo realiza un control del Espectro Radioeléctrico verificando si no existe ilegalidad, lo cual al detectar alguna anomalía la SUPERTEL sigue los procedimientos respectivos.

Como es en el caso del juicio que siguió la SUPERTEL a siete emisoras ecuatorianas por enlace radial privada en donde habrían cometido una falta administrativa al no haberle informado previamente sobre el enlace realizado el 10 de agosto, en donde la Institución emitió un pronunciamiento archivando el proceso tras haber constatado que no hubo ninguna ilegalidad.

CONNOTACION

Por la tanto para la institución es una **Oportunidad Media** porque si se cumple con la Ley de Telecomunicaciones.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

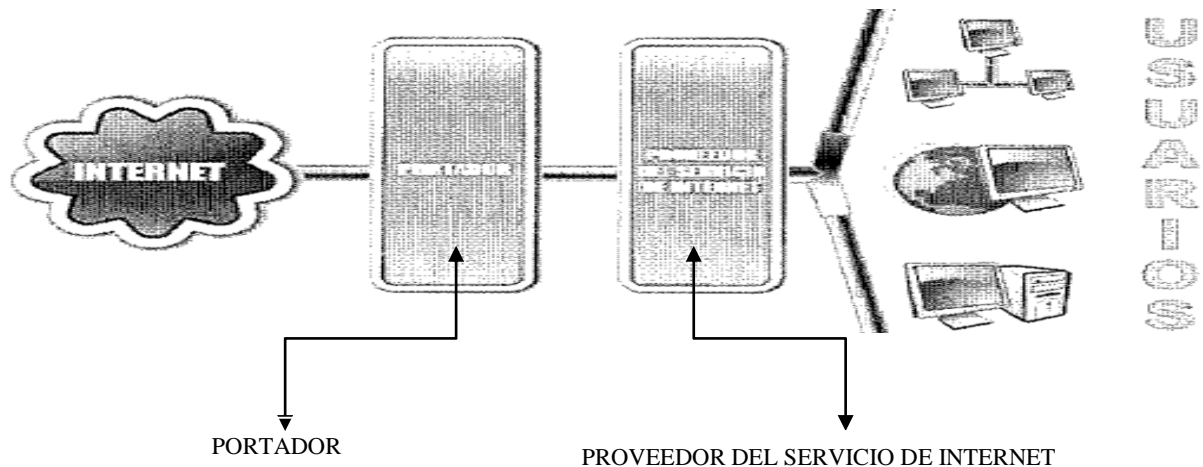


Ing. Verónica Yerovi
Directora Nacional de Servicios de Telecomunicaciones.

En la actualidad la tecnología avanzando favorablemente ya que crea oportunidades y nuevos mercados, además si a sustituido lo obsoleto.

El Internet es uno de los mecanismos que utiliza la sociedad para realizar diferentes actividades.

Tenemos una estructura de los elementos que constituyen para brindar al servicio de Internet ahora también el Intranet.

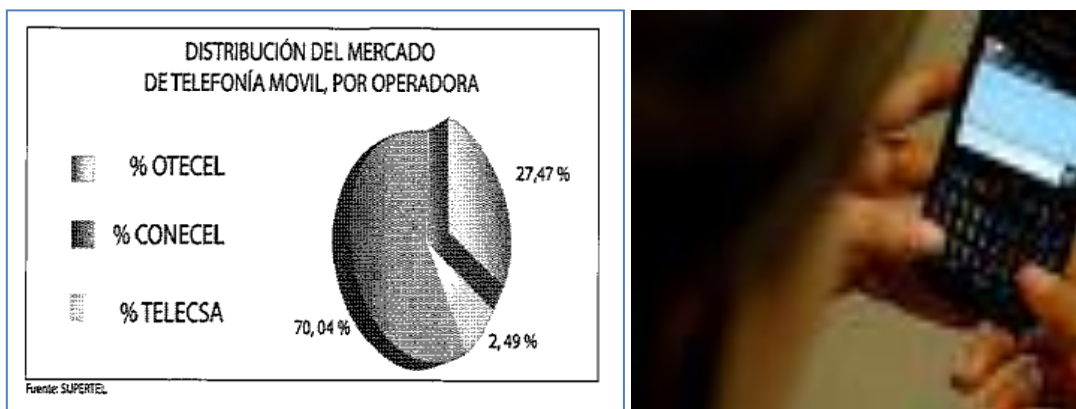


La Superintendencia de Telecomunicaciones ha facilitado para el Ecuador una tecnología más amplia y mejorada para la satisfacción de la sociedad.

Según un estudio previo en el Ecuador el mercado de telefonía móvil se ha desarrollado significativamente en los últimos años ya que en la actualidad está en un porcentaje de 93%.

A continuación presento datos estadísticos y la distribución de mercado del año 2010, dan cuenta de los siguientes resultados.

Tabla N° 8 Distribución del Mercado de Telefonía Móvil



Fuente: Estadística SUPERTEL

Debemos saber que la tecnología ha facilitado operaciones técnicas en Este Organismo ya que la Dirección Nacional de Telecomunicaciones está en coordinación con la Dirección de Tecnología de la Información implementando la base de datos de los servicios de Telecomunicaciones y que están ejecutando proyectos que benefician a la institución y a su vez a los Usuarios.

CONNOTACION

Es una **Oportunidad Alta** determinando que para el desarrollo del País y de las Instituciones tanto privadas como públicas se benefician de la Tecnología que existe en el Ecuador aunque sea un país subdesarrollado. La SUPERTEL avanza con proyecciones tecnológicas avanzadas como por ejemplo: la Televisión Digital Terrestre.

2.1.1.5 FACTOR DEMOGRAFICO

Debemos saber que la densidad poblacional en el Ecuador asciende a 14.483.499 personas habitantes Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado.

La Matriz de la Superintendencia de Telecomunicaciones Edificio Olimpo está ubicada en un sector donde no existe mucha delincuencia, contaminación y ruido. Su dirección es 9 de Octubre N27-79 y Berlín.

Los que integran la Institución con Delegaciones y Regionales son en total 288 funcionarios que están comprometidas y prestos a colaborar, trabajar de una manera muy eficiente y con gran esfuerzo.

La Superintendencia de Telecomunicaciones está organizada:

- Administración Central con sede en la ciudad de Quito
- Administración Regional que está conformada:

INTENDENCIAS Y DELEGACIONES	PROVINCIA
Intendencia Regional Norte	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Napo, Sucumbíos, Francisco de Orellana, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas. Su sede es la ciudad de Quito.
Intendencia Regional Costa	Guayas, El Oro, Los Ríos y Santa Elena. Su sede es la ciudad de Guayaquil.
Intendencia Regional Sur	Loja, Azuay, Cañar, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. Su sede es la ciudad de Cuenca.
Delegación Regional Centro	Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Pastaza. Su sede es la ciudad de Riobamba.
Delegación Regional Manabí	Manabí. Su sede es la ciudad de Portoviejo.
Delegación Insular Galápagos	Galápagos. Su sede es la ciudad de Puerto Ayora, Isla Santa Cruz.

CONNOTACION

Es una **Oportunidad Alta** antiguamente los que pertenecían a esta institución eran pocos pero hoy en la actualidad aumentado notablemente. Lo que quiere decir que existen más personas que han tenido oportunidad de ocupar una plaza más de trabajo. Y su ubicación es adecuada y los directivos son altamente preparados.

2.1.2 MICROAMBIENTE

“Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa”.³⁹

Los factores que nos ayudara al análisis respectivo para mejores resultados en nuestra investigación son:

- Clientes o Usuarios
- Proveedores
- Organismos de Control

2.1.2.1 Clientes / Usuarios

Los clientes/usuarios forman parte indispensable de la Institución pues los que pertenecemos a ella debemos dar un servicio de calidad ya que en gran medida la organización espera un grado de satisfacción que tengan los usuarios. Todos los que tratamos directamente con clientes / usuarios tenemos una gran responsabilidad, ya que somos la imagen que el cliente / usuario recibe de nuestra empresa.

En la Superintendencia de Telecomunicaciones se realizó encuestas a dos tipos de clientes, internos (funcionarios) y externos (usuarios). Que nos ayudan a determinar cuáles son las falencias que existen en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa. Ejemplo de punto clave para la satisfacción del cliente:⁴⁰

Expectativas del cliente	Ser atendido rápidamente sin tener que guardar cola.
Criterio tenido en cuenta	Duración de la espera.
Indicador de calidad	Número de veces que un cliente debe esperar más de cinco minutos antes de ser atendido.

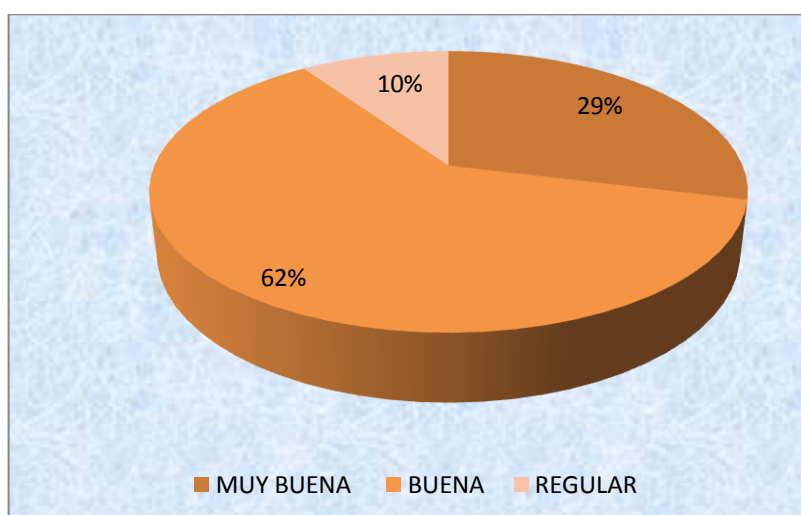
³⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

⁴⁰ <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-quinta-parte/servicio-calidad-cliente-usuario>

1. ¿Cómo se considera Ud. Los servicios que brinda la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones?

TABLA 9

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	15	29%
BUENA	32	62%
REGULAR	5	10%
TOTAL	52	100%

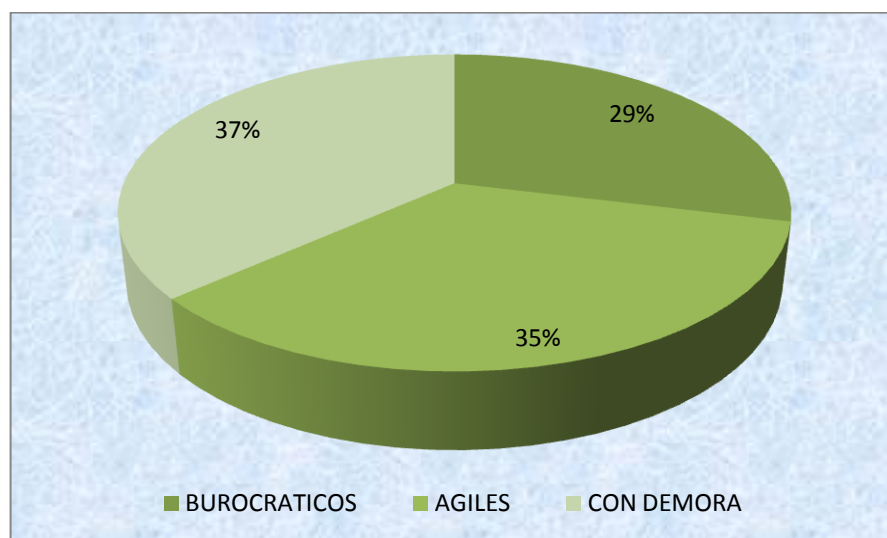


El 62% de los usuarios considera que es buena los servicios que presta la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones esto quiere decir que existe una opinión positiva por parte de los encuestados, mientras que el 10% mantiene que es regular por lo tanto es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

2. El tiempo de respuesta a sus trámites por parte del Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

TABLA 10

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BUROCRATICOS	15	29%
AGILES	18	35%
CON DEMORA	19	37%
TOTAL	52	100%

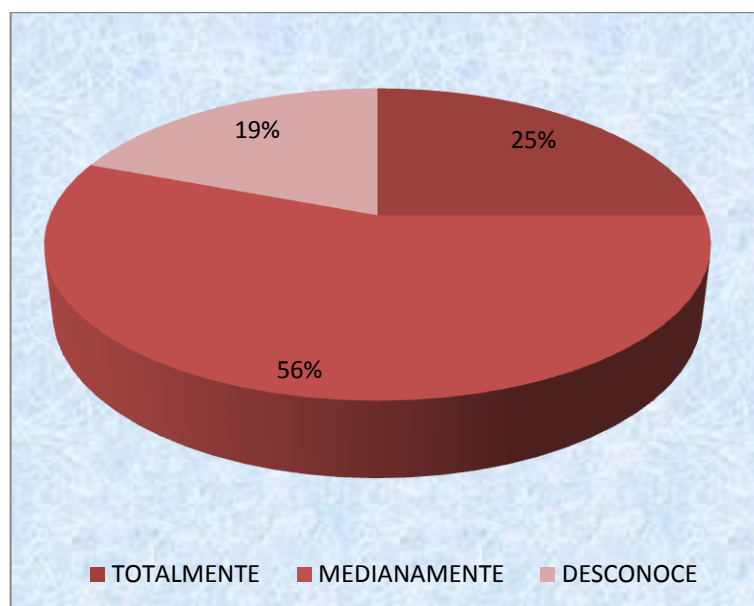


El 37% de los usuarios consideran que el tiempo de respuesta a los tramites no son factibles puesto que se determina que existe demora esto provoca un mal funcionamiento dentro de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y a su vez una mala imagen institucional ya que depende de los usuarios como miren y opinen a la Organización, el 29% piensan que son burocráticos, es decir, los tramites son largos y tediosos esto indica un descontento por parte del usuario, por lo tanto es una **AMENAZA MEDIA**.

3. ¿Conoce todos los servicios que presta la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la SUPERTEL?

TABLA 11

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	13	25%
MEDIANAMENTE	29	56%
DESCONOCE	10	19%
TOTAL	52	100%

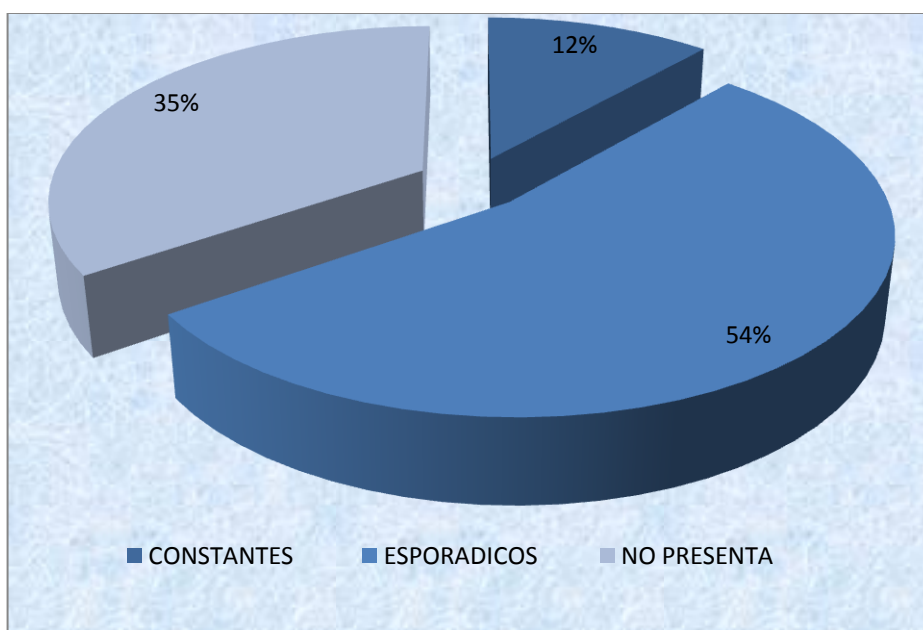


El 56% de los usuarios conoce medianamente los servicios que presta la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y el 19% desconoce entonces esto nos permite determinar que es una **OPOTUNIDAD MEDIA**.

4. Los reclamos que presenta a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la SUPERTEL son:

TABLA 12

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
CONSTANTES	6	12%
ESPORADICOS	28	54%
NO PRESENTA	18	35%
TOTAL	52	100%

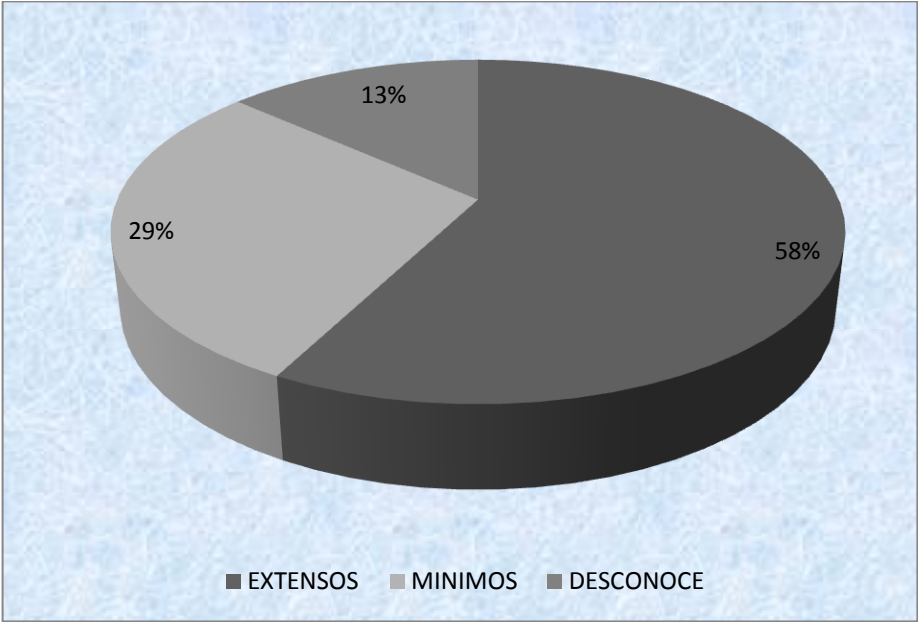


El 54% de los usuarios consideran que los reclamos que se presenta a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa son esporádicos, esto quiere decir que en ocasiones demuestran las personas una insatisfacción por el servicio, ya que según observación directa no se han tomado medidas adecuadas para mejorar estos reclamos y disminuya la misma, mientras que el 12% han contestado que son constantes, por lo tanto es una **AMENAZA MEDIA**.

5. Los procedimientos para la atención a los trámites que realiza la Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

TABLA 13

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXTENSOS	30	58%
MINIMOS	15	29%
DESCONOCE	7	13%
TOTAL	52	100%

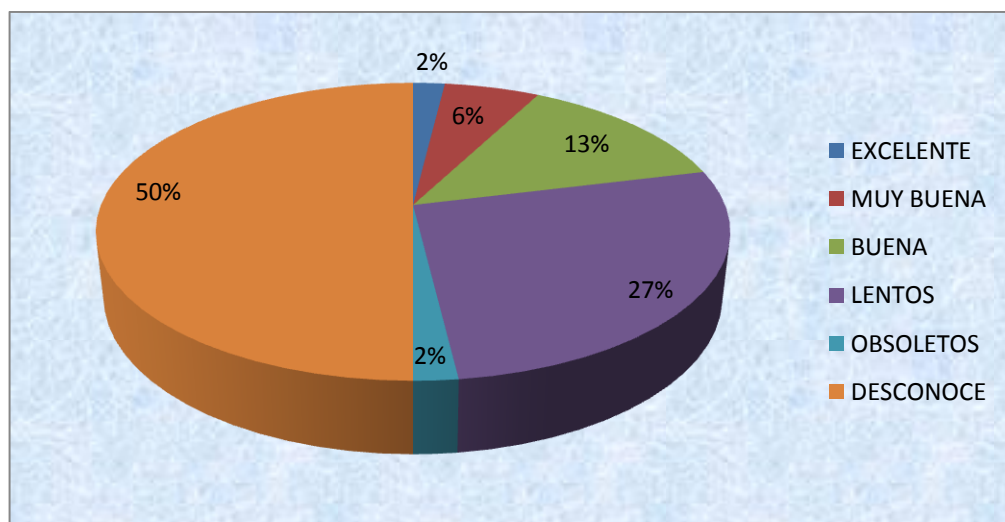


El 30% de los usuarios consideran que los procedimientos son extensos, el 29% dicen que son mínimos y el 13% desconoce entonces los procesos de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa deben ser analizadas para dar un tratamiento adecuado a este problema y exista agilidad en los tramites,. Por lo tanto es un **AMENAZA MEDIA**.

6. ¿Cómo considera Ud. Los equipos y materiales de oficina que utiliza la Dirección Nacional Financiera-Administrativa?

TABLA 14

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	2%
MUY BUENA	3	6%
BUENA	7	13%
LENTOS	14	27%
OBSOLETOS	1	2%
DESCONOCE	26	50%
TOTAL	52	100%



El 50% de los usuarios desconocen los equipos y materiales de Oficina que ocupa la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones, mientras que el 27% mencionan que son lentos esto provoca demora y hasta disconformidad para las personas que utilizan estos equipos y también para los usuarios que reciben de este servicio. Por lo tanto es una **AMENAZA MEDIA.**

2.1.2.2 Proveedores

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.⁴¹

“El derecho a la devolución del IVA a los **proveedores del sector público** (instituciones del Estado y empresas públicas que percibían ingresos exentos de Impuesto a la Renta con anterioridad a la reforma establecida mediante la ley de empresas públicas vigente desde noviembre del año 2009) se configura por la declaración de ventas con tarifa 0% de IVA realizadas a instituciones del Estado y empresas públicas (cuyos ingresos eran exentos de Impuesto a la Renta con anterioridad a la reforma efectuada por la Ley Orgánica de Empresas Públicas) entre el 1ro de enero de 2008 y 31 de octubre de 2009. A partir del 1ro de noviembre de 2009 las entidades, organismos y empresas públicas pagarán en todas sus adquisiciones el 12% de IVA y por ende los proveedores no podrán beneficiarse de la devolución del IVA”.⁴²

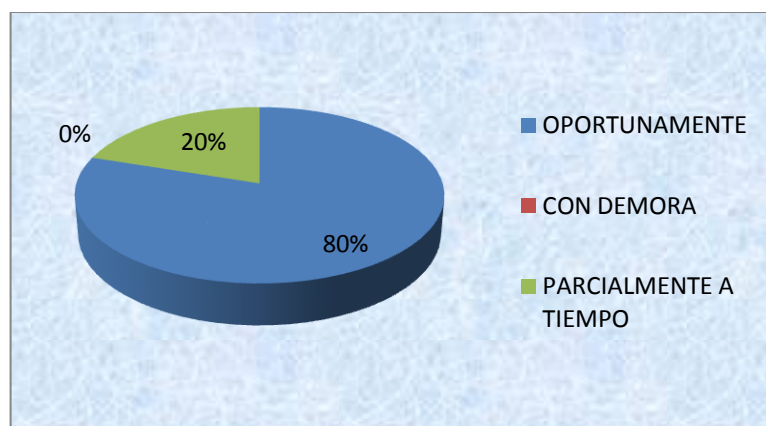
1. Los requerimientos que Ud. proporciona a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la SUPERTEL los entrega:

TABLA 15

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
OPORTUNAMENTE	12	80%
CON DEMORA	0	0%
PARCIALMENTE A TIEMPO	3	20%
TOTAL	15	100%

⁴¹<http://definicion.de/proveedor/>

⁴²<http://www.sri.gov.ec/web/guest/210>

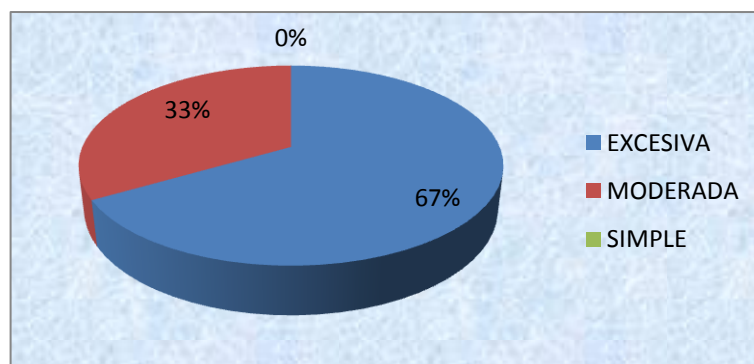


EL 80% de los proveedores encuestados contestan que entregan lo requerido por parte de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de manera oportuna, 3% parcialmente a tiempo mencionan que es por causa de algunas cuestiones de transporte y otros aspectos que inesperadamente se presentan. Por lo tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA**

2. Los documentos que exige la SUPERTEL para el servicio que Ud. Presta son:

TABLA 16

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCESIVA	10	67%
MODERADA	5	33%
SIMPLE	0	0%
TOTAL	15	100%

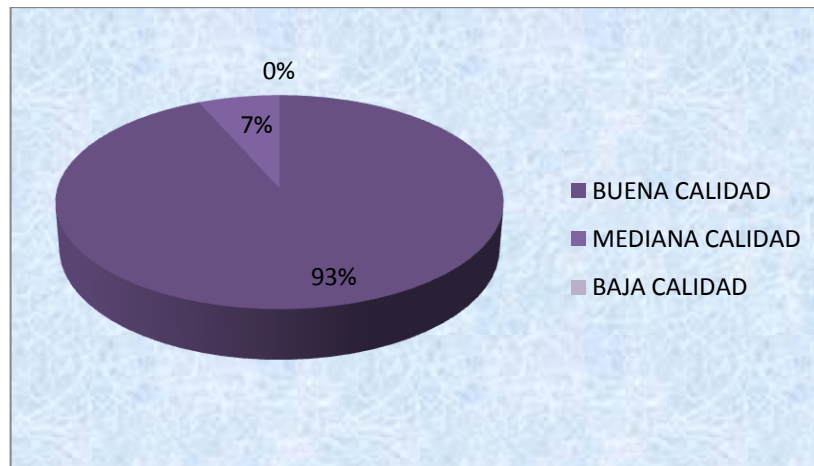


El 67% de los proveedores responden que los documentos que exige la Institución son excesivos y muy rígidos, el 5% dicen que es moderada por lo tanto es una **AMENAZA MEDIA**.

3. La calidad de los productos que entrega a la SUPERTEL son:

TABLA 17

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BUENA CALIDAD	14	93%
MEDIANA CALIDAD	1	7%
BAJA CALIDAD	0	0%
TOTAL	15	100%

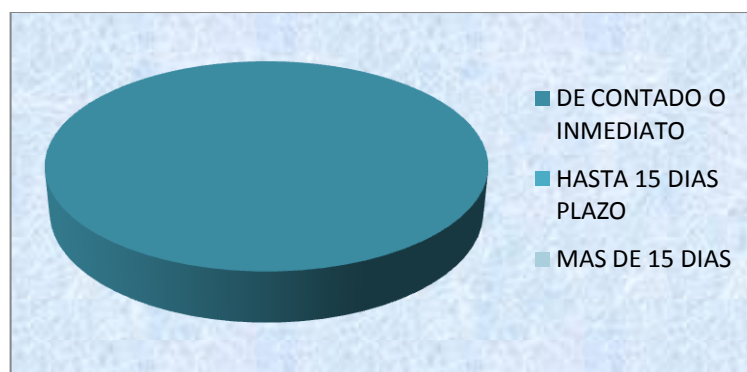


El 93% de los proveedores entregan productos de buena calidad y en buenas condiciones puesto que es una forma de continuar con un contrato y hasta una buena imagen como empresa proveedora por el servicio o bien que ofrece, el 7% es de mediana calidad lo que quiere decir que es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4. El tiempo y forma de pago por el servicio que Ud. presta a la SUPERTEL son:

TABLA 18

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DE CONTADO O INMEDIATO	0	0%
HASTA 15 DIAS PLAZO	0	0%
MAS DE 15 DIAS	15	100%
TOTAL	15	100%

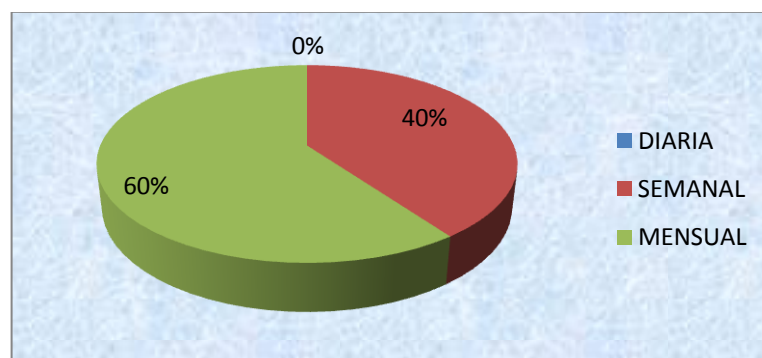


El 100% de los proveedores consideran que el tiempo de pago por parte de la SUPERTEL existe demora ya que a partir de dejar la factura sobrepasa los 15 días en donde están inconformes, cabe mencionar que en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa tienen como política que a partir de la fecha de recepción de la factura el proceso para el respectivo pago son de 10 días laborables para cancelar el valor. Por lo tanto es una **AMENAZA ALTA**.

5. Con que frecuencia entrega usted requerimientos a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa:

TABLA 19

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DIARIA	0	0%
SEMANAL	6	40%
MENSUAL	9	60%
TOTAL	15	100%



El 60% de los proveedores entregan los productos semanalmente y el 40% semanalmente lo que es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

2.1.2.3 Competencia

La Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Matriz Superintendencia de Telecomunicaciones (Edif. Olimpo) no tiene competencia debido a que es la encargada de administrar todo los recursos financieros existentes en al Institución. Además mantiene un control y comunicación constante con las unidades financieras en las distintas Delegaciones y Regionales existentes en el país. Por lo tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

2.1.2.4 Organismos de Control y Normativa

Dentro de los Organismos que regulan el buen funcionamiento de la Superintendencia de Telecomunicaciones., tenemos:

- Contraloría General del Estado (realiza auditorías al departamento administrativo financiero y recursos humanos),
- Ministerio de Finanzas (Asignan el presupuesto a la SUPERTEL),
- Función de Transparencia y Control Social (FTCS),
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal,
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP),
- LOTAIP: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

CONNOTACION

Los Organismos de control son aquellos que verifican el cumplimiento de las funciones que realiza la Superintendencia de Telecomunicaciones como es la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Finanzas, ya que cabe mencionar que la SUPERTEL también es un Organismo de Control. Además tenemos la normativa que se ha cumplido a cabalidad. Por lo tanto es una **OPORUNIDAD ALTA.**

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.⁴³

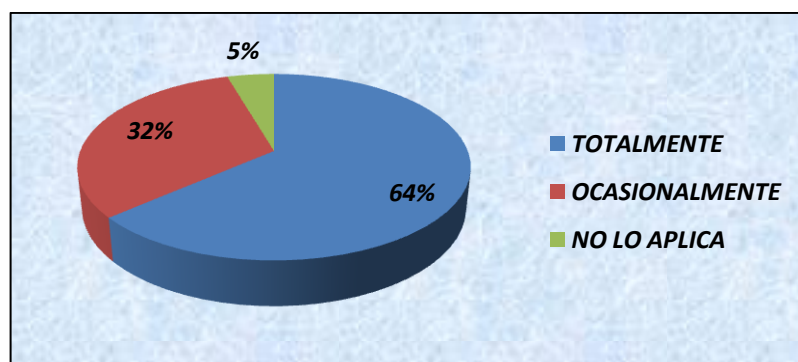
Se realizó encuestas para determinar la situación actual de la Superintendencia de Telecomunicaciones en todas sus capacidades a continuación serán analizadas adecuadamente para comprender claramente cuáles son sus debilidades y fortalezas:

2.2.1 ADMINISTRATIVA

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución y es aplicado?

TABLA 20

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	14	64%
OCASIONALMENTE	7	32%
NO LO APLICA	1	5%
TOTAL	22	100%



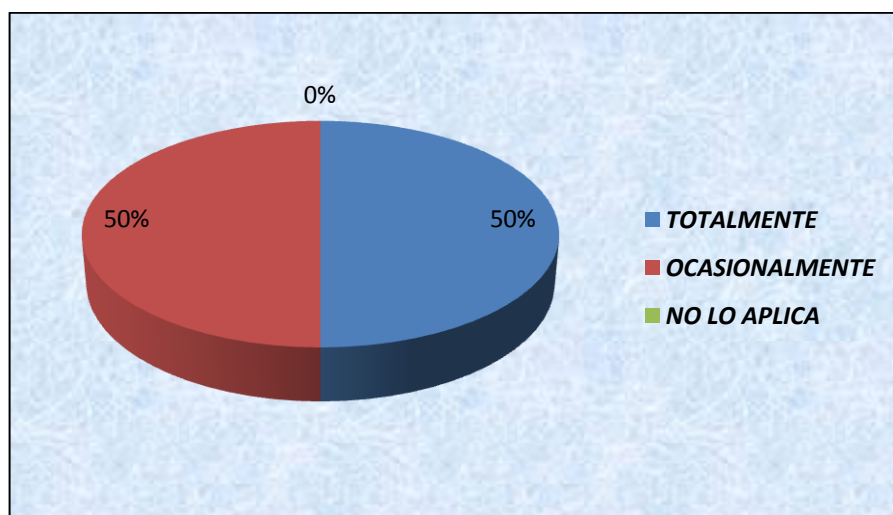
⁴³ <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

El 64% de los funcionarios conocen totalmente la misión y visión de la SUPERTEL y es aplicada cuando realizan sus funciones eficientemente para el progreso de la Institución, el 32% ocasionalmente y el 5% no lo aplica. Por lo tanto es una **FORTALEZA MEDIA**.

2. ¿En su actividad de trabajo aplica los Valores, Políticas y Estrategias Institucionales?

TABLA 21

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	11	50%
OCASIONALMENTE	11	50%
NO LO APLICA	0	0%
TOTAL	22	100%



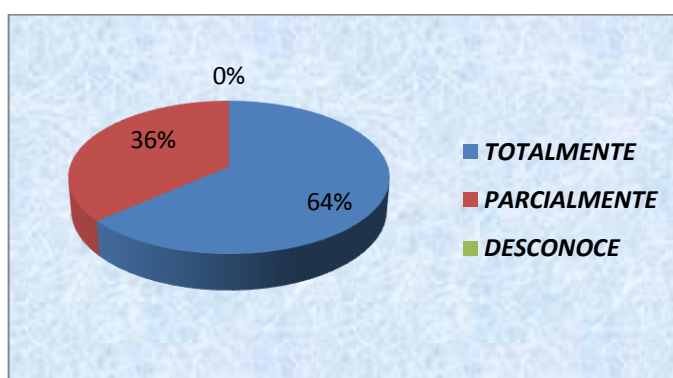
El 50% de los funcionarios aplican los valores, políticas y estrategias institucionales lo que permite cumplir con los objetivos de la Institución y cada vez mas acercarse a ser un Organismo de Control referente del Ecuador y el 50% lo aplican ocasionalmente. Lo que quiere decir que es una **FORTALEZA MEDIA**.

2.2.2 ORGANIZACION

3. ¿Conoce Ud. la Estructura Organizacional de la Institución?

TABLA 22

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	14	64%
PARCIALMENTE	8	36%
DESCONOCE	0	0%
TOTAL	22	100%

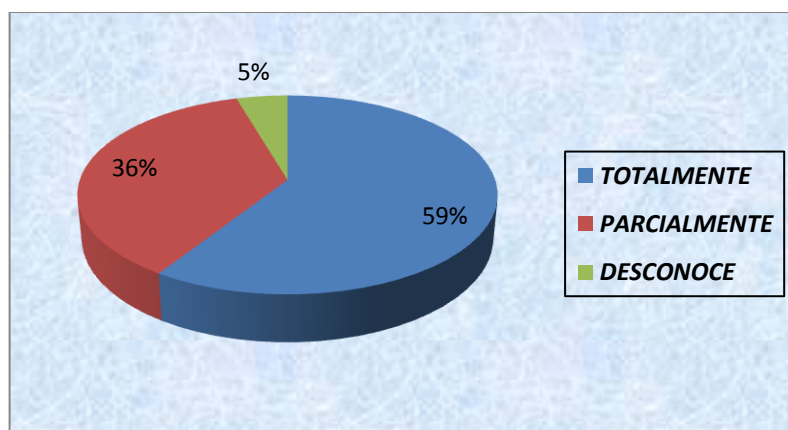


El 64% de los funcionarios conocen la Estructura Organizacional de la SUPERTEL ya que tienen claro cómo deben proceder en sus funciones y el 36% conocen parcialmente lo que nos muestra que debe existir una estrategia para que la gente se motive y sepa cómo está estructurada la Superintendencia de Telecomunicaciones. Por lo tanto es una **FORTALEZA MEDIA**.

4. ¿Conoce y aplica la distribución de funciones dentro de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa?

TABLA 23

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	13	59%
PARCIALMENTE	8	36%
DESCONOCE	1	5%
TOTAL	22	100%

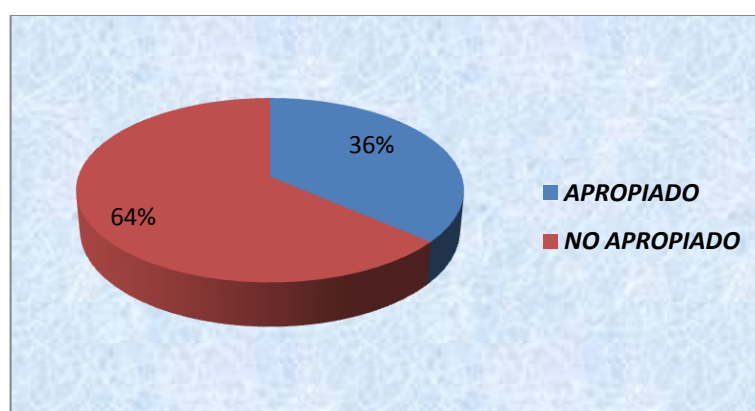


El 59% de los funcionarios conoce totalmente y aplica la distribución de funciones en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa porque es su trabajo y tienen un compromiso con la Institución, el 36% parcialmente por varios aspectos el ambiente laboral, la comunicación u otros factores que afecten a la misma y el 5% desconoce. Por lo tanto es una **FORTALEZA MEDIA**.

5. ¿Cómo considera el espacio físico donde Ud. labora?

TABLA 24

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
APROPIADO	8	64%
NO APROPIADO	14	36%
TOTAL	22	100%



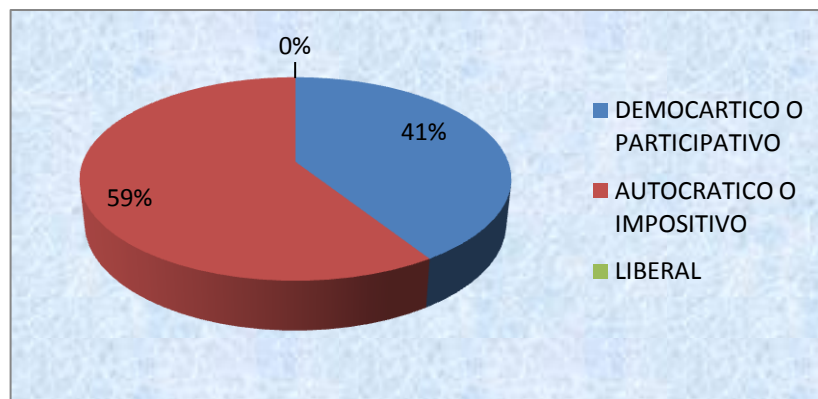
El 64% de los funcionarios consideran que el espacio físico no es apropiado y el 36% está de acuerdo con el espacio. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.2.3 DIRECCIÓN

6. EL estilo de Liderazgo que tiene su Jefe inmediato en relación a su trabajo es:

TABLA 25

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO O PARTICIPATIVO	9	41%
AUTOCRATICO O IMPOSITIVO	13	59%
LIBERAL	0	0%
TOTAL	22	100%

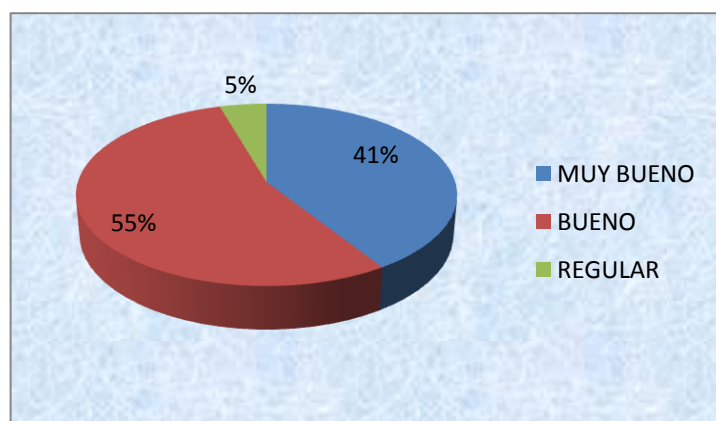


El 59% de los funcionarios consideran que el estilo de liderazgo del jefe inmediato es autocrático lo que quiere decir que es el único que toma las decisiones no pide criterio ni opinión al los que pertenecen a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y el 41% responden a las encuestas que el líder es democrático. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

7. La comunicación que usted mantiene con su Jefe y compañeros de trabajo la considera:

TABLA 26

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY BUENO	9	41%
BUENO	12	55%
REGULAR	1	5%
TOTAL	22	100%

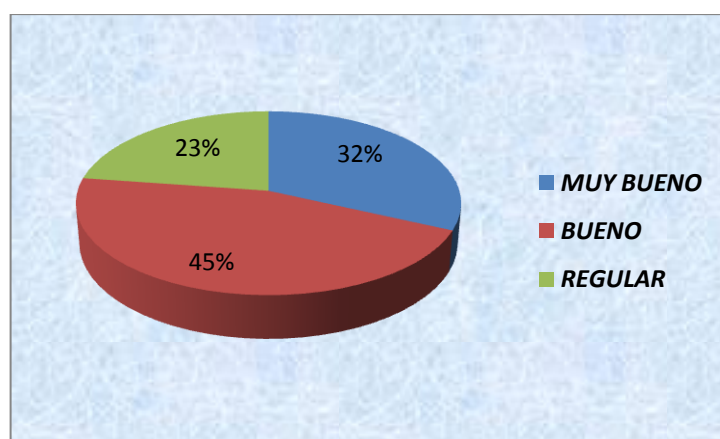


El 41% de los funcionarios consideran que la comunicación en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa es muy buena mientras que el 55% mencionan que es buena ya que uno de los factores que afecta la comunicación es el individualismo en el trabajo y el 5% regular. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

8. La motivación que existe para desempeñar sus actividades laborales son:

TABLA 27

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY BUENO	7	32%
BUENO	10	45%
REGULAR	5	23%
TOTAL	22	100%



El 32% de los funcionarios consideran que la motivación dentro del área es muy buena pero el 45% señalan que es bueno lo que quiere decir que las personas que

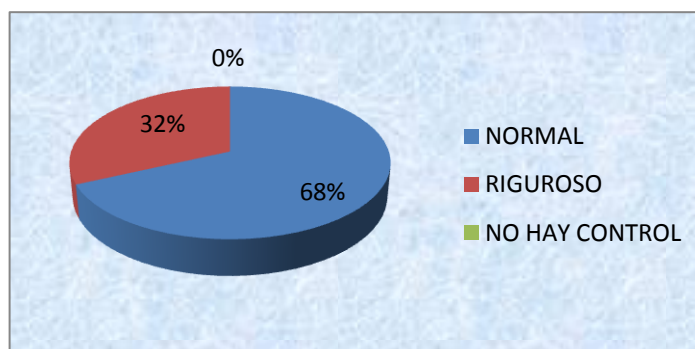
tiene un líder autocrático no pueden tener una motivación sublime para trabajar y el 23% es regular. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.2.4 CONTROL

9. El control que tiene la Institución con respecto a sus actividades es:

TABLA 28

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
NORMAL	15	68%
RIGUROSO	7	32%
NO HAY CONTROL	0	0%
TOTAL	22	100%

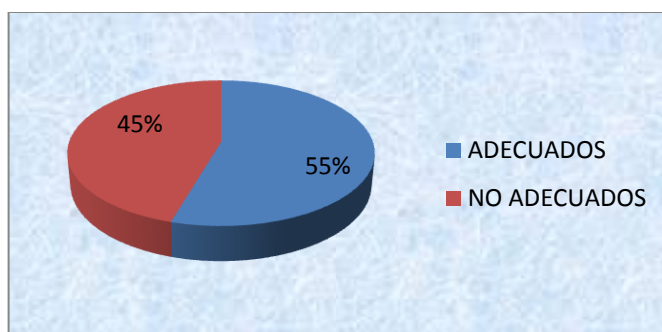


El 68% de los funcionarios señalan que existe un control normal sobre las actividades que realizan y el 32% consideran que es riguroso. Por lo tanto es una **FORTALEZA ALTA**.

10. Los Indicadores de Gestión que tienen en el Área para el control son:

TABLA 29

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ADECUADOS	12	55%
NO ADECUADOS	10	45%
TOTAL	22	100%



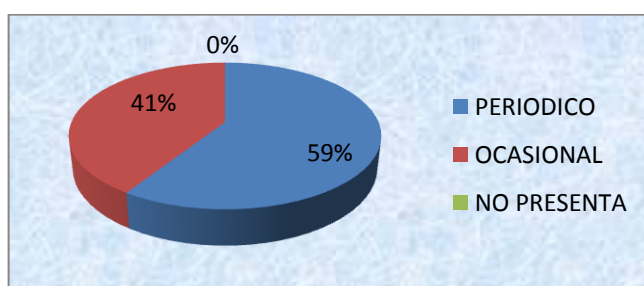
EL 55% de los funcionarios consideran que los indicadores de gestión son adecuados lo que permite evaluar el desempeño y medir los resultados y el 45% señala que no son adecuados. Por lo tanto es una **FORTALEZA BAJA**.

2.2.5 EVALUACION

11. De qué forma Ud. presenta los informes o reportes de las actividades que realiza:

TABLA 30

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
PERIODICO	13	59%
OCASIONAL	9	41%
NO PRESENTA		0%
TOTAL	22	100%

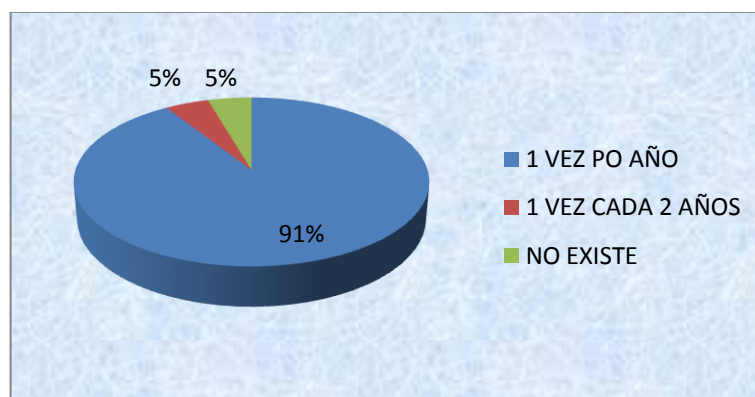


El 59% de los funcionarios presenta sus reportes de sus actividades periódicamente y el 41% ocasionalmente. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA** en donde cabe mencionar que las personas deben tener una conciencia y compromiso de realizar sus funciones eficiente y eficaz más no por presión.

12. ¿En qué tiempo la Institución realiza una Evaluación de Desempeño?

TABLA 31

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1 VEZ PO AÑO	20	91%
1 VEZ CADA 2 AÑOS	1	5%
NO EXISTE	1	5%
TOTAL	22	100%



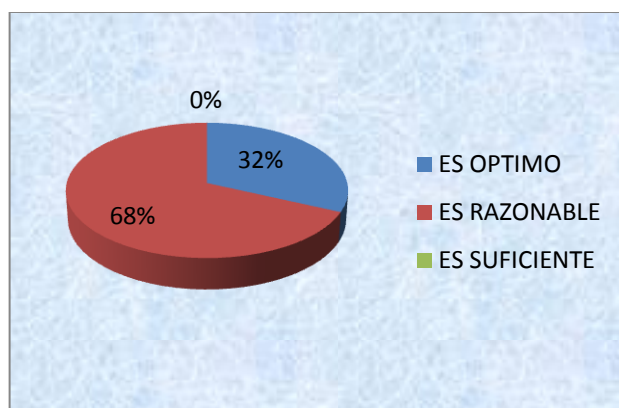
El 91% de los funcionarios contestan que la Evaluación de Desempeño lo realizan es 1 vez por año, el 5% 1 vez cada dos años y el 5% dicen que no existe. Por lo tanto es una **FORTALEZA ALTA**.

2.2.6 FINANCIERA

13. Considera Ud. que el presupuesto asignado para su Área.

TABLA 32

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ES OPTIMO	7	32%
ES RAZONABLE	15	68%
ES SUFICIENTE	0	0%
TOTAL	22	100%

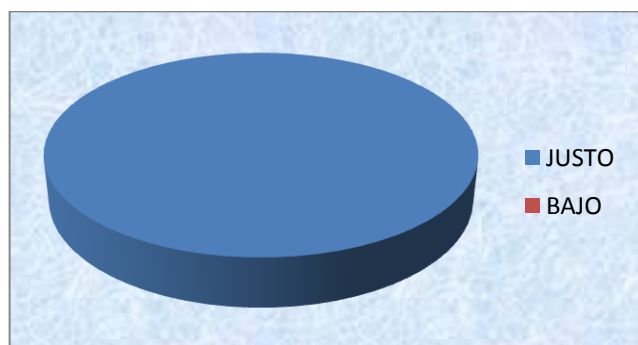


El 68% de los funcionarios consideran que el presupuesto asignado a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa es razonable en donde pueden cubrir sus necesidades pero no en su totalidad y el 32% señala que es óptimo entonces es una **FORTALEZA MEDIA**.

14. La remuneración que Ud. percibe por sus actividades laborales.

TABLA 33

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
JUSTO	22	100%
BAJO	0	0%
TOTAL	22	100%



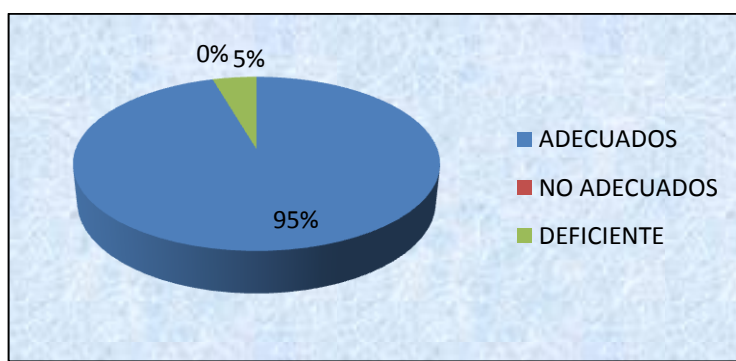
El 100% de los funcionarios consideran que la remuneración que perciben es justo lo que significa que es una **FORTALEZA ALTA**.

2.2.8 SERVICIOS

15. Considera Ud. como funcionario que los servicios que brinda la Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

TABLA 34

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ADECUADOS	21	95%
NO ADECUADOS	0	0%
DEFICIENTE	1	5%
TOTAL	22	100%



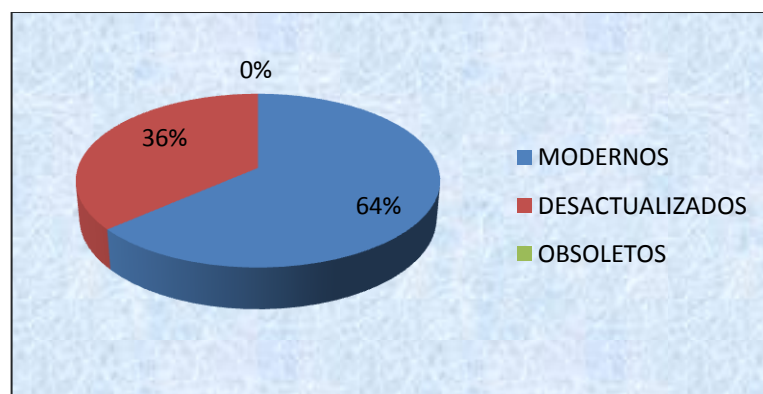
El 95% de los funcionarios consideran que la atención que presta la DFA es adecuada y el 5% no adecuada. Por lo tanto es una **FORTALEZA ALTA**.

2.2.9 TECNOLOGIA

16. Los equipos y materiales que usted dispone para realizar sus funciones son:

TABLA 35

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MODERNOS	14	64%
DESACTUALIZADOS	8	36%
OBSOLETOS	0	0%
TOTAL	22	100%

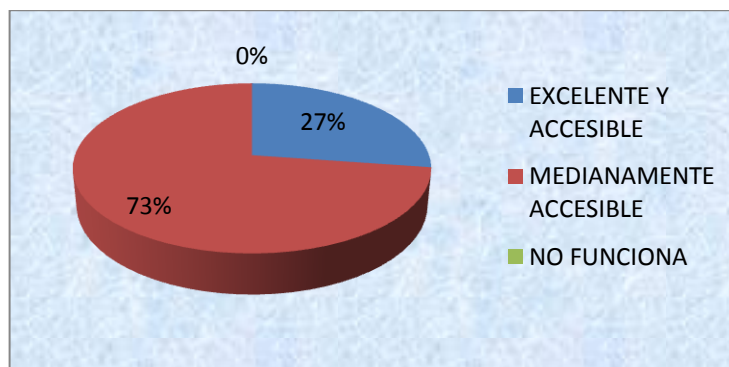


El 64% de los funcionarios consideran que los equipos son modernos mientras que 36% señalan que son desactualizados que no permiten un trabajo eficaz. Por lo tanto es una **FORTALEZA MEDIA**.

17. La Institución cuenta con un Sistema Informático.

TABLA 36

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE Y ACCESIBLE	6	27%
MEDIANAMENTE ACCESIBLE	16	73%
NO FUNCIONA	0	0%
TOTAL	22	100%



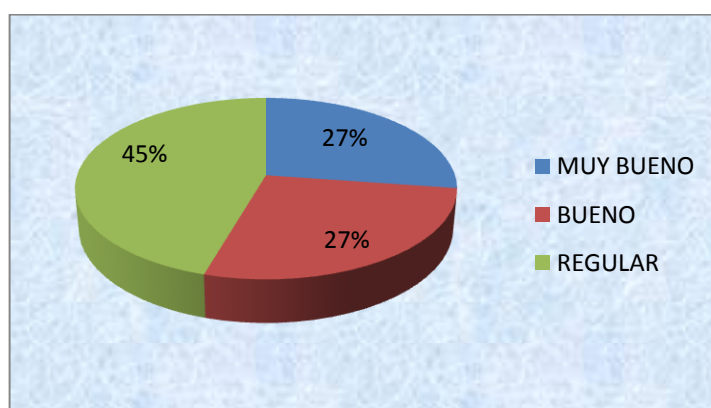
El 73% de los funcionarios consideran que la Institución cuenta con un sistema informático medianamente accesible y el 27% de las personas señalan que es excelente y accesible. Por tanto es una **DEBILIDAD ALTA**.

2.2.10 TALENTO HUMANO

18. La Capacitación que Ud. recibe para realizar sus funciones son:

TABLA 37

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY BUENO	6	27%
BUENO	6	27%
REGULAR	10	45%
TOTAL	22	100%

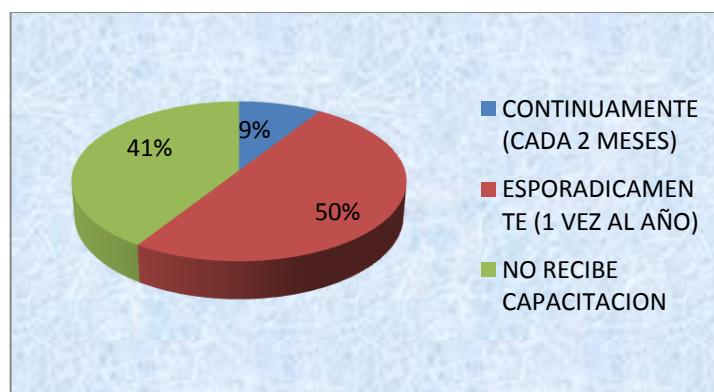


El 45% de los funcionarios encuestados señalan que la capacitación que recibe es regular lo que ocasiona un mal funcionamiento en el área donde desempeña sus actividades, el 27% consideran que es muy buena y el 27% buena. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

19. ¿Recibe Usted capacitación para realizar su trabajo en forma?

TABLA 38

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
CONTINUAMENTE (CADA 2 MESES)	2	9%
ESPORADICAMENTE (1 VEZ AL AÑO)	11	50%
NO RECIBE CAPACITACION	9	41%
TOTAL	22	100%

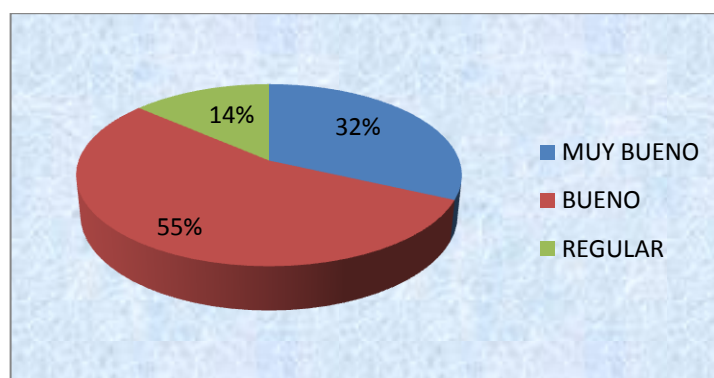


El 50% de los funcionarios recibe capacitación esporádicamente ya cabe mencionar que según observación directa reciben capacitación solo las personas de altos niveles lo que es indispensable y prioritario que estén altamente preparados para las toma de decisiones pero los que ocupan puestos de menor rango no les toman en cuenta, el 41% no recibe capacitación y el 9% tiene una capacitación continua. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

20. ¿El ambiente laboral del área en que trabaja lo considera?

TABLA 39

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY BUENO	7	32%
BUENO	12	55%
REGULAR	3	14%
TOTAL	22	100%



El 32% de los funcionarios consideran que el ambiente laboral es muy bueno, mientras que el 55% señala que es bueno cabe mencionar que el comportamiento humano es el punto de partida para tener un ambiente laboral agradable y así

desempeñar eficazmente las actividades asignadas y el 14% es regular. Por lo tanto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.3 ANÁLISIS FODA

“**FODA** es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.⁴⁴

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

⁴⁴<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
MACRO AMBIENTE	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
FACTOR SOCIAL Y POLITICO									
Desempleo y Delincuencia (5)				X			5-A		
Pobreza (5)				X			5-A		
FACTOR ECONOMIVO									
Inflación (5)				X			5-A		
Producto Interno Bruto PIB (3)					X			3-A	
Petróleo (3)						X			1-A
Tasa de Interés Activa (3)					X			3-A	
Tasa de Interés Pasiva (1)						X			1-A
FACTOR LEGAL (3)		X						3-O	
FACTOR TECNOLOGICO (5)	X						5-O		
FACTOR DEMOGRAFICO (5)	X						5-O		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES O USUARIOS									
Servicios que brinda a los usuarios la DFA (3)		X						3-O	
Tiempo de respuesta a los tramites (3)					x			3-A	
Conocimientos de los servicios que presta la DFA (3)					x			3-A	
Reclamos que presentan a la DFA (3)					X			3-A	
Procedimientos para la atención a tramites (3)					X			3-A	
El estado de los Equipos y Materiales de Oficina (3)					X			3-A	
PROVEEDORES									
La atención a los requerimientos de la DFA (5)	X						5-O		
Los requisitos que exige la SUPERTEL (3)					x			3-A	
Calidad de productos (5)	X						5-O		
Tiempo y forma de pago (5)				X			5-A		
Frecuencia en la entrega de productos (3)		x						3-O	
COMPETENCIA (5)	x						5-O		
ORGANISMO CONTROL Y NORMATIVA (5)	x						5-O		

2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN									
Misión y Visión (3)		X						3-F	
Objetivos, políticas y estratégicas (3)		X						3-F	
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN									
Conocimiento del Organigrama estructural de la SUPERTEL (3)		X						3-F	
Distribución de funciones y responsabilidades (3)		X						3-F	
Distribución del espacio físico (3)					X			3-D	
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN									
Liderazgo del jefe inmediato (3)					X			3-D	
Comunicación con entre el jefe inmediato y sus subalternos (3)					X			3-D	
Motivación de parte de los superiores (3)					X			3-D	
CAPACIDAD DE CONTROL									
Control de las actividades de trabajo (5)	X						5-F		
Indicadores de Gestión que tiene el área (1)			X						1-F
CAPACIDAD DE EVALUACIÓN									
Periodicidad en la presentación de Informes o reportes laborables. (3)					X			3-D	
Tiempo de Evaluación de Desempeño (5)	X						5-F		

CAPACIDAD FINANCIERA									
Presupuesto asignado al área (3)		X						3-F	
Remuneración al funcionario (5)	X						5-F		
CAPACIDAD SERVICIOS									
Servicios que ofrece la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.(5)	X							5-F	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Equipos y Materiales de Oficina en la DFA (3)		X						3-F	
Sistemas informáticos (3)					X			3-D	
CAPACIDAD, DE TALENTO HUMANO									
Capacitación para realizar las actividades asignadas. (3)					X			3-D	
El tiempo que reciben capacitación los funcionarios (3)					X			3-D	
Ambiente laboral de trabajo.. (3)					X			3-D	

2.3.3MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

En la matriz de aprovechabilidad permite relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinaciones estratégicas.

DIRECCION NACIONAL FINANCIERA- ADMINISTRATIVA (DFA) DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	OPORTUNIDADES	LEGAL (3)	TECNOLOGICO (5)	DEMOGRAFICO (5)	SERVICIOS QUE BRINDA A LOS USUARIOS LA DFA (3)	ATENCIÓN A LOS REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LOS PORVEEDORES A LA DFA (5)	CALIDAD DEL PRODUCTO (5)	FRECUENCIA DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS (3)	COMPETENCIA (5)	ORGANISMOS DE CONTROL Y NORMATIVA (5)	TOTAL	PROMEDIO OPORTUNIDADES
FORTALEZAS		(3)	(5)	(5)	(3)	(5)	(5)	(3)	(5)	(5)		
Misión y Visión (3)	(3)	1	3	1	3	3	3	1	1	3	19	3
Objetivos, políticas y estratégicas. (3)	(3)	3	3	1	3	1	3	1	1	3	19	2
Conocimiento del organigrama estructural SUPATEL (3)	(3)	3	1	1	3	1	1	1	1	3	15	6
Distribución de funciones y responsabilidades(3)	(3)	3	3	1	3	1	1	1	1	3	17	5
Control de actividades en el trabajo (5)	(5)	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11	9
Indicadores de Gestión existentes en el área.(1)	(1)	1	1	1	3	1	1	1	1	1	11	8
Tiempo de Evaluación de Desempeño (5)	(5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	10
Presupuesto asignado al área.(3)	(3)	3	3	1	3	3	1	1	1	3	19	4
Remuneración del funcionario.(5)	(5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	11
Equipos y Materiales Dirección Nacional Financiera-Administrativa.(3)	(3)	1	3	1	3	1	3	1	1	1	15	7
Servicios que ofrece la Dirección Nacional Financiera- Administrativa.(Funcionarios) (5)	(5)	5	5	1	5	1	1	1	1	5	25	1
TOTAL		23	25	11	31	15	17	11	11	25	169	18.77
PROMEDIO FORTALEZAS		4	2	9	1	6	5	7	8	3	15.36	

2.3.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.- Se presentan los aspectos negativos internos y externos de la Superintendencia de Telecomunicaciones de la Dirección Financiera lo que nos permite realizar una confrontación entre las debilidades y amenazas.

DIRECCION NACIONAL FINANCIERA-ADMINISTRATIVA (DFA) DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	AMENAZAS	SOCIAL Y POLITICO DESEMPLEO Y DELINCUENCIA (5)	POBREZA (5)	ECONOMICO INFLACION (5)	PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB (3)	PETROLEO (1)	TASA DE INTERES ACTIVA (3)	PASIVA (1)	TIEMPO DE RESPUESTA A LOS TRAMITES (3)	SERVICIOS QUE OFRECE LA DFA. (3)	RECLAMOS A LA DFA. (3)	PARA LA ATENCION A TRAMITES. (3)	MATERIALES DE OFICINA. (3)	PRESENTACION DE LOS REQUISITOS. (3)	TIEMPO Y FORMA DE PAGO A PROVEEDORES. (5)	TOTAL	PROMEDIO AMENAZAS
DEBILIDADES		(5)	(3)	(5)	(3)	(1)	(3)	(1)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(5)		
Distribución del espacio físico. (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	20	⁶
Liderazgo del jefe inmediato. (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	22	²
Comunicación entre jefe y subordinados. (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	18	⁷
Motivación por parte de los superiores (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	20	⁵
Informes o reportes laborables. (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	⁸
Sistemas informáticos. (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	3	26	¹
Capacitación para la realización de sus actividades.(3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	22	³

Tiempo en que reciben capacitación los funcionarios.(3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	9
Ambiente laboral de trabajo. (3)	(3)	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	22	4
TOTAL		9	9	9	9	9	9	9	21	15	21	21	13	9	15	178	12.71
PROMEDIO DEBILIDADES		9	10	8	11	12	13	14	1	5	2	3	6	7	4	19.77	

2.3.5 HOJA DE TRABAJO FODA

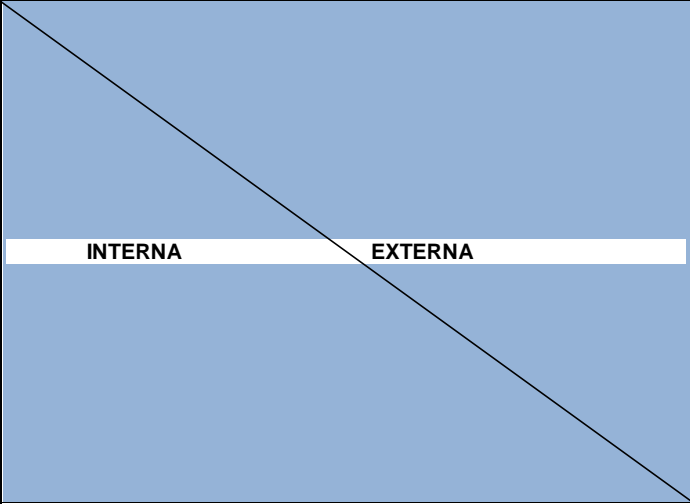
Al elaborar la hoja de trabajo FODA nos permite realizar un listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influye sobre la organización tanto interna como externa.

DIRECCION NACIONAL FINANCIERA-ADMINISTRATIVA (DFA)

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 Los servicios que ofrece la DFA es adecuada.</p> <p>F2 La aplicación objetivos. Políticas y estrategias institucionales.</p> <p>F3 Misión y Visión Institucional.</p> <p>F3 Organigrama Estructural de la SUPERTEL.</p> <p>F4 El presupuesto asignado al área.</p> <p>F5 La distribución de funciones y responsabilidades son adecuadas.</p>	<p>O1 Los servicios que brinda a los usuarios la Dirección Nacional Financiera-Administrativa</p> <p>O2 Tecnológico</p> <p>O3 Organismos de control y la normativa</p> <p>O4 Legal</p> <p>O5 Calidad de producto por parte de los proveedores.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1 El Sistemas informáticos</p> <p>D2 El estilo de liderazgo.</p> <p>D3 Falta de capacitación para la realización de las actividades.</p> <p>D4 Falta de comunicación entre el jefe inmediato y compañeros de trabajo.</p> <p>D5 No existe un ambiente laboral adecuado.</p> <p>D6 Motivación por parte de los superiores.</p> <p>D7 Distribución del espacio físico.</p>	<p>A1 Existe demora en los trámites solicitados a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa por parte de los usuarios.</p> <p>A2 Existen reclamos a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y no habido respuesta o soluciones a la misma.</p> <p>A3 Los procedimientos para la atención a tramites es muy largo y tedioso.</p> <p>A4 Existe tardanza en el pago a los proveedores.</p> <p>A5 No existe un conocimiento total por parte de los usuarios internos sobre el servicio que ofrece la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.</p>

2.3.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<div> <div></div> <div> <div>INTERNA</div> <div>EXTERNA</div> </div> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Los servicios que brinda a los usuarios la Dirección Nacional Financiera-Administrativa</p> <p>O2 Tecnológico</p> <p>O3 Organismos de control y la normativa</p> <p>O4 Legal</p> <p>O5 Calidad de producto por parte de los proveedores.</p>	<p>A1 Tiempo de respuesta a los trámites por parte de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.</p> <p>A2 Existen reclamos a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y no habido respuesta o soluciones a la misma.</p> <p>A3 Los procedimientos para la atención a tramites es muy largo y tedioso.</p> <p>A4 Existe tardanza en el pago a los proveedores.</p> <p>A5 No existe un conocimiento total por parte de los usuarios internos sobre el servicio que ofrece la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.</p>
FORTALEZAS	FO	FA
<p>F1 Los servicios que ofrece la DFA es adecuada.</p> <p>F2 La aplicación objetivos. Políticas y estrategias institucionales.</p> <p>F3 Misión y Visión Institucional.</p> <p>F3 Organigrama Estructural de la SUPERTEL.</p> <p>F4 El presupuesto asignado al área.</p> <p>F5 La distribución de funciones y responsabilidades</p>	<p>F1-O1-O2 Cursos de atención al cliente para brindar un servicio eficaz y eficiente.</p> <p>F2-F3-O1 Establecer reuniones semestrales con los funcionarios y una autoridad competente para valorizar su conocimiento sobre los objetivos, políticas, estrategias, la misión y Visión de la Superintendencia de Telecomunicaciones.</p> <p>F3-O2-O4 Diseñar un sistema de información que permita difundir</p> <p>El Organigrama Estructural de la Superintendencia de Telecomunicaciones para socializar y democratizar los criterios.</p> <p>F4-O5 Elaborar un cuadro de seguimiento de inversiones para adquirir un bien y aplicar el presupuesto de manera eficaz.</p> <p>F5-O1 Mediante estudios análisis protocolizados estandarizar y actualizar las funciones de cada uno de los integrantes de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.</p>	<p>F1-A1 Establecer procesos adecuados para los tramites que están paralizados.</p> <p>F2-A2 Diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y someterle a la socialización respectiva.</p> <p>F3-F4-A3 Realizar un levantamiento de procesos que permita evaluar los procedimientos que deberán eliminarse para que no existan tramites tediosos y largos.</p> <p>F4-A4-A5 Establecer charlas continuas sobre Ética Profesional.</p> <p>F5 Gestionar por parte de la máxima autoridad de la DFA para la adquisición de equipo de impresión Matricial para la Tesorería.</p>

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	<p>O1 Los servicios que brinda a los usuarios la Dirección Nacional Financiera-Administrativa</p> <p>O2 Tecnológico</p> <p>O3 Organismos de control y la normativa</p> <p>O4 Legal</p> <p>O5 Calidad de producto por parte de los proveedores.</p>		<p>A1 Tiempo de respuesta a los trámites por parte de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.</p> <p>A2 Existen reclamos a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y no habido respuesta o soluciones a la misma.</p> <p>A3 Los procedimientos para la atención a tramites es muy largo y tedioso.</p> <p>A4 Existe tardanza en el pago a los proveedores.</p> <p>A5 No existe un conocimiento total por parte de los funcionarios sobre el servicio que ofrece la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 El Sistemas informáticos</p> <p>D2 El estilo de liderazgo.</p> <p>D3 Falta de capacitación para la realización de las actividades.</p> <p>D4 Falta de comunicación entre el jefe inmediato y compañeros de trabajo.</p> <p>D5 No existe un ambiente laboral adecuado.</p> <p>D6 Motivación por parte de los superiores.</p> <p>D7 Distribución del espacio físico.</p>	DO		DA	
	<p>D1-O1-O2 Actualizar trimestralmente los sistemas acorde a los cambios institucionales para que así las Intendencias y Delegaciones tengan información veraz y confiable.</p> <p>D2-O1 Establecer reuniones de Integración para que exista participación entre el jefe inmediato y sus subordinados.</p> <p>D3-O2-O4 Programar capacitaciones para cada uno de los funcionarios que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa sean de mayor y menor rango.</p> <p>D4-D5-O1 Establecer talleres de motivación y liderazgo para que exista un trabajo en equipo y no el individualismo como suele pasar en la DFA.</p> <p>D7 Elaborar un informativo sobre leyes y reglamentos de la Institución ya que las funciones deben sustentarse en la ley.</p>		<p>D1-A1 Definir políticas de tiempo en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa para disminuir la misma.</p> <p>D2-A2 Cursos de Motivación a todos los que pertenecen a la DFA.</p> <p>D3-D4-A4 Mejorar y Desarrollar indicadores en base a las actividades que realiza la DFA.</p> <p>D5-D6-A5 Socializar las opiniones y actitudes para que los funcionarios acojan los elementos socioculturales y lo integre a su personalidad.</p> <p>D7 Implementar un aula virtual específica para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa ya que contiene varias unidades y es la que mayor número de personas tiene.</p>	

2.3.6.1 SINTESIS MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Estrategias FO

F1-O1-O2 Cursos de atención al cliente para brindar un servicio eficaz y eficiente ya que al servirle satisfactoriamente el usuario o cliente se lleva una imagen favorable de la Institución.

F2-F3-O1 Establecer reuniones semestrales con los funcionarios y una autoridad competente para valorizar su conocimiento sobre los objetivos, políticas, estrategias, la misión y Visión de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Y obtener un compromiso por parte de los funcionarios hacia dónde se quiere llegar como Institución cumpliendo a cabalidad las actividades asignadas.

F3-O2-O4 Diseñar un sistema de información que permita difundir el Organigrama Estructural de la Superintendencia de Telecomunicaciones para socializar y democratizar los criterios.

F4-O5 Elaborar un cuadro de seguimiento de inversiones para adquirir un bien y aplicar el presupuesto de manera eficaz aprovechando los recursos.

F5-O1 Mediante estudios y análisis protocolizados estandarizar y actualizar las funciones de cada uno de los integrantes de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

Estrategias FA

F1-A1 Establecer procesos adecuados para los tramites que están paralizados. Permitiendo que existan menos reclamos a la Dirección Nacional Financiera Administrativa por tramites que no se han concluido y una satisfacción por parte del usuario.

F2-A2 Diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y someterle a la socialización respectiva.

F3-F4-A3 Realizar un levantamiento de procesos que permita evaluar los procedimientos que deberán eliminarse para que no existan tramites tediosos y largos.

F4-A4-A5 Establecer charlas continuas sobre Ética Profesional ya que esto ayuda a concientizar a las personas sobre como realizan sus funciones y que valores no le están aplicando adecuadamente.

F5 Gestionar por parte de la máxima autoridad de la DFA para la adquisición de equipos de impresión Matricial para la Tesorería esta estrategia provocaría satisfacción por parte de la persona que brinda el servicio como el usuario que la recibe.

Estrategias DO

D1-O1-O2 Actualizar trimestralmente los sistemas acorde a los cambios institucionales para que así las Intendencias y Delegaciones tengan información veraz y confiable.

D2-O1 Establecer reuniones de Integración para que exista participación entre el jefe inmediato y sus subordinados.

D3-O2-O4 Programar capacitaciones para cada uno de los funcionarios que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa sean de mayor y menor rango.

D4-D5-O1 Establecer talleres de motivación y liderazgo para que exista un trabajo en equipo y no el individualismo como suele pasar en la DFA.

D7 Elaborar un informativo sobre leyes y reglamentos de la Institución ya que las funciones deben sustentarse en la ley.

Estrategias DA

D1-A1 Definir políticas de tiempo en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa para disminuir la misma.

D2-A2 Cursos de Motivación a todos los que pertenecen a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa. Lo que permitirá a las personas trabajen con gracia y sus actividades sean efectivas en beneficio de la Institución.

D3-D4-A4 Mejorar y Desarrollar indicadores en base a las actividades que realiza la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

D5-D6-A5 Socializar las opiniones y actitudes para que los funcionarios acojan los elementos socioculturales y lo integre a su personalidad.

D7 Implementar un aula virtual específica para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa ya que contiene varias unidades y es la que mayor número de personas tiene.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 DEFINICION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Conjunto de análisis, decisiones, y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”⁴⁵

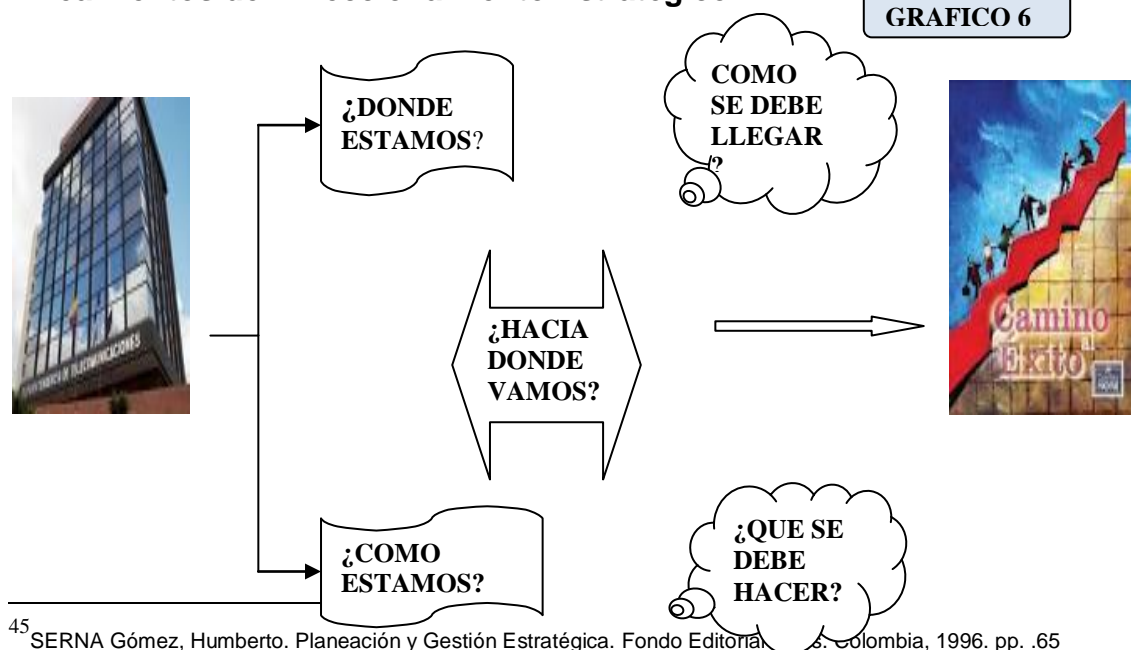
“El Direccionamiento Estratégico es el punto en el cual se define lineamientos tomando como partida ¿Dónde Estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas: Qué se debe hacer? Hacia dónde vamos? y Cómo se debe llegar hasta allá?

Una vez que se ha definido la realidad interna de la organización y la relación con su entorno, la planificación precisa una fase de programación (se definen planes y programas), orientada al trazado de la misión, visión y objetivos estratégicos.

El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización.

Lineamientos del Direccionamiento Estratégico

GRAFICO 6



⁴⁵ SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial. Bogotá, Colombia, 1996. pp. 65

Este direccionamiento lo integran varios elementos que son:

- Matriz Axiológica (Principios y Valores)
- Misión
- Visión
- Objetivos (Objetivo General, Objetivos Específicos)
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Mapa Estratégico.
- Plan Operativo Anual”⁴⁶

La Superintendencia de Telecomunicaciones para crecer debe tener claro hacia dónde va para esto los miembros de la Institución deben estar comprometidos y para hacerlo deben conocer plenamente la Visión y cumplir con la Misión.

3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES

“Según el libro “Guía práctica de administración y control para bancos y financieras” de Juan Villacís, este define a los principios como el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y que constituyen la norma de vida de la empresa y el soporte de la cultura organizacional.

Existen siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas, según como dice el libro: **“Planeación y Gestión Estratégica”** de Humberto Serna Gómez:

- Creencias en ser el mejor.
- Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
- Creencias en la importancia de las personas como individuos.
- Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.

⁴⁶ MORENO, Galo; Planificación Estratégica; Pág. 235, 236, 237

- Creencias que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
- Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
- Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Las creencias antes mencionadas, son determinadas por los directivos de la organización para tomar decisiones adecuadas contando con la participación de cada uno de los integrantes.

Los valores son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente a los objetivos. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

La cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos. Al tomar de referencia estos puntos, se construye un camino entre la misión y la visión que fue creada.

En consecuencia los principios y valores soportan la misión, visión y objetivos corporativos que se lleven a cabo en una organización”.⁴⁷

La matriz axiológica es la herramienta administrativa que permite establecer y sintetizar los principios y valores institucionales y su afectación en todos los involucrados para el desenvolvimiento de la empresa y permite detectar los factores que guían el comportamiento de los servidores de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

Conjunto de valores y principios los cuales se desarrollan alrededor de la vida organizacional y los grupos de interés con los que interactúan en la consecución y logro de objetivos.

⁴⁷ MORENO, Galo; Planificación Estratégica; Pág. 238, 239, 240

PRINCIPIOS DIRECCION NACIONAL FINANCIERA-ADMINISTRATIVA



GRAFICO 7



VALORES DIRECCION NACIONAL FINANCIERA-ADMINISTARTIVA



GRAFICO 8



ACTORES PRINCIPIOS Y VALORES	ESTADO	SOCIEDAD	AUTORIDADES	PROVEEDORES	FUNCIONARIOS	CLIENTES O USUARIOS	ORGANISMOS DE CONTROL
PRINCIPIOS							
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X	X	X	X	X
Unidad de Dirección			X		X		
Trabajo en Equipo			X	X	X		
Efectividad		X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
VALORES							
Proactividad			X		X	X	
Liderazgo			X				
Integridad	X	X	X	X	X	X	X
Excelencia	X	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X
Equidad	X	X	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X

3.2.1 PRINCIPIOS

RESPONSABILIDAD



La responsabilidad forma parte de la labor humana establece un momento de reflexión de orientación hacia las consecuencias de sus actos tanto Estado. Sociedad, autoridades, proveedores, funcionarios, clientes o usuarios y los Organismos de Control deben ser responsables para que exista bienestar tanto externa como interna.

Los funcionarios deben cumplir con sus obligaciones dentro de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa para la satisfacción de los usuarios.

EFICIENCIA



La eficiencia es la capacidad de lograr con los objetivos y metas planteadas con las acciones adecuadas que aplique para alcanzar lo que se propone en beneficio tanto individual como institucional.

Las autoridades deben ser una guía cumpliendo a cabalidad sus funciones para que los funcionarios se motiven y realicen de mejor manera sus actividades.

La eficiencia permite aprovechar de mejor manera los recursos que están a su disposición.

El Estado y la Sociedad deben relacionarse eficientemente para el logro de un bienestar mutuo, ya que los usuarios y clientes son lo primordial en una institución porque se llevan la imagen institucional. Para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa la eficiencia es un punto indispensable para lograr un servicio de calidad.

UNIDAD DE DIRECCION



“Este principio puede expresarse así: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”

Henri Fayol

Esto quiere decir que la Dirección Nacional Financiera-Administrativa debe tener una condición necesaria para una unidad de acción, de la coordinación de fuerzas para que funcione generalmente en un ambiente adecuado y satisfactorio tanto para los

funcionarios que integran la DFA como el jefe inmediato ya que tiene un mismo fin cumpliendo sus actividades a cabalidad

TRABAJO EN EQUIPO



El trabajo en equipo es importante porque tanto los empleados y las autoridades de mayor rango deben unirse para lograr un objetivo planteado que es brindar un servicio adecuado al usuario. Ya que la ayuda de todos los que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y su participación de criterios las actividades pueden fluir de manera rápida y eficiente.

Para el éxito de la institución depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

EFFECTIVIDAD



La efectividad es hacer realidad algo anhelado, ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente.

Las autoridades y funcionarios deben mantener comunicación y coordinación constante y realizar sus actividades de forma eficaz para hacer efectivo los objetivos planteados tanto de la DFA como de la Institución.

Los Organismos de Control son indispensables para las instituciones quienes controlan que ejecuten las funciones de manera adecuada

COMPROMISO



Los funcionarios que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa deben actuar con solidaridad en sus actividades a desempeñar mas no por obligación, aplicando sus capacidades profesionales de manera eficaz dando satisfacción personal e institucional.

Formando un grupo de mejoramiento para la DFA y esto a su vez ofrecer un servicio eficaz a los usuarios.

3.2.2 VALORES

PROACTIVIDAD



Las autoridades como los empleados deben tener una iniciativa para ser creativos e innovadores y buscar soluciones a los problemas que se presentan.

Los usuarios bene colaborar en las soluciones ya que forman parte importante del Organismo quienes se llevan la imagen sea positiva o negativa.

INTEGRIDAD



Deben ser Honestos para realizar sus actividades los funcionarios, las autoridades para un mejor funcionamiento.

Además en una sociedad donde se pierden los valores y crece la desconfianza, la integridad es un desafío impresionante en los negocios, la familia, el estado y la Sociedad en general.

Integridad implica rectitud, bondad, honradez; alguien en quien se puede confiar y dejar en sus manos el logro de objetivos.

EXCELENCIA



Es el resultado de un trabajo planificado, organizado y desempeñado con alto nivel de calidad. Cómo es generado este nivel de excelencia en el desempeño, por medio de establecer cuál o cuáles van a ser nuestros estándares y los niveles mínimos aceptables. Para alcanzarlos, debemos fortalecer ciertos valores, que nos generen ciertas actitudes, esto por supuesto puede ser motivado internamente o externamente.

TRANSPARENCIA



Dentro del Organismo debe existir transparencia, es decir, realizar los trámites y concursos de manera eficiente y adecuada sin poner tropiezos para finiquitar la misma.

EQUIDAD



Las autoridades de mayor rango deben ser equitativos con sus subalternos para que ellos sientan que existe justicia. Lo que permite que los usuarios sientan un ambiente de igualdad dentro del área financiera y a su vez de la Institución ya que el usuario o cliente es el centro para cumplir con los objetivos planteados.

La equidad nos obliga a comprender que las autoridades no deben discriminar a los que tiene puestos de menor rango en donde esto provocaría desmotivación para realizar sus labores.

LEALTAD



El funcionario que trabaja en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa debe tener fidelidad con la Institución y para él como persona. Deben cumplir sus actividades con gratitud y honor por pertenecer a la Superintendencia de Telecomunicaciones. La lealtad por parte de los empleados, autoridades debe estar fijado al bienestar de la Sociedad, Estado, Organismos de Control y principalmente a los usuarios.

RESPETO



El respeto es la base de toda relación, se debe aplicar con clientes, autoridades, proveedores, empleados, organismos de control ya que ante cualquier situación debe prevalecer la buena educación y la cordura.

Aceptar tal y como son las personas, confiando que es una habilidad esencial para vivir de manera satisfactoria y llena de significado para desenvolvernóse armónicamente en la sociedad, valorando a los demás y a nosotros mismos, brindando un trato cordial y amistoso a los usuarios.

3.3 MISIÓN



Humberto Serna Gómez dice: “La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”⁴⁸

Idalberto Chiavenato dice: “La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y la que debe servir.”⁴⁹

Certo Samuel dice: “La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la organización; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.”⁵⁰

⁴⁸ SERNA Gómez, Humberto. Planeación Gestión Estratégica. Editores Leguís. Bogotá, Colombia. Año 1994.

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.

⁵⁰ CERTO, Samuel. Administración General

La Misión es la razón de ser de la Institución es decir a lo que se dedica y a quien sirve con su funcionamiento. La Superintendencia de Telecomunicaciones tiene como Misión lo siguiente: “Vigilar, auditar, intervenir y controlar técnicamente la prestación de los servicios de telecomunicaciones, radiodifusión, televisión y el uso del espectro radioeléctrico, para que se proporcionen con eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad, transparencia y equidad; fomentando los derechos de los usuarios a través de la participación ciudadana, de conformidad al ordenamiento jurídico e interés general”.

Las preguntas claves que se tomaron en consideración para definir la misión de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué somos?	La Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones
¿Qué hace?	Manejo de los recursos financieros, materiales y servicios administrativos del Organismo.
¿Para quién existe la Dirección Nacional Financiera-Administrativa?	Usuarios y clientes de la SUPERTEL
¿Para qué?	Brindar un servicio adecuado y satisfactorio a los usuarios internos y externos y lograr el éxito del área financiera y a su vez de la Institución
¿Cómo debe realizar sus actividades?	De manera eficiente y eficaz para cumplir con el objetivo de la Institución y llegar alcanzar la visión de la SUPERTEL

Por lo tanto con el análisis respectivo y la aplicación de las preguntas adecuadas para elaborar la Misión de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones realizaré la siguiente propuesta con el objetivo de mejorar el servicio que brinda y a su vez la satisfacción positiva por parte de la Institución.

MISION PROPUESTA



**DIRECCIÓN
NACIONAL
FINANCIERA-
ADMINISTRATIVA**

MISION

Brindar un servicio de calidad a los diferentes trámites necesarios satisfaciendo eficientemente a los usuarios internos y externos para satisfacer sus requerimientos aprovechando los recursos existentes y consolidando la información de la Institución.

3.4 VISION

Idalberto Chiavenato dice: “La Visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma. En general, la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.”⁵¹

Humberto Serna dice: “La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las organizaciones el presente con el futuro.”⁵²

⁵¹ CHIAVENATO, Idalberto”. Introducción a la Teoría de la Administración “5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.

⁵² SERNA Gómez, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1996. pp. 103-171.

“La Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras”, dice: “La visión es plasmar en un documento el sueño o ideal respecto de dónde la persona o organización aspira llegar en un período de tiempo determinado.”⁵³

La Visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

Ventajas que tiene el establecer una visión

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.⁵⁴

La Visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

La Superintendencia de Telecomunicaciones tiene como visión lo siguiente: “Ser el Organismo Técnico de Control referente del Ecuador, que actúe con transparencia, solvencia, excelencia y compromiso social, impulse la innovación tecnológica del sector, fomente el acceso universal, la calidad y continuidad de los servicios de telecomunicaciones para beneficio de los ciudadanos y desarrollo del país”.

⁵³ VILLACIS, Juan. “Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras”

⁵⁴ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

Para determinar la visión de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa se deben realizar las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Manejar eficientemente los recursos financieros y atender ágilmente los requerimientos de los usuarios internos y externos.
¿Para qué lo haremos?	Obtener una buena imagen tanto de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa como de la Institución. Atender los trámites de manera rápida y las solicitudes que se presenten.
¿A quién deseamos servir?	A la sociedad, el Estado, funcionarios internos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, usuarios y clientes.
¿En qué tiempo lograremos la visión?	5 años
¿Qué recursos emplearemos?	Recurso humano altamente calificado y sistemas y materiales actualizados y de tecnológica avanzada, para agilizar los tramites y acceso rápida de información a las Delegaciones y Regionales.

Entonces determinaremos con el respectivo análisis una propuesta para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa puesto que dentro de la ella no existe misión ni visión lo que nos permite aportar con la Visión para el mejoramiento a futuro tanto de la DFA como de la Institución en general.



**DIRECCIÓN
NACIONAL
FINANCIERA-
ADMINISTRATIVA**

VISION PROPUESTA

VISION

En el 2017 ser una Dirección líder, eficiente y eficaz en el manejo de los recursos financieros y materiales con sistemas actualizados y modernos para atender los trámites, actuando con calidad y transparencia a efectos de brindar una información adecuada para la correcta toma de decisiones.

3.5 OBJETIVOS

“Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.”⁵⁵

“Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- ✓ **Claridad.-** Un objetivo debe estar claramente definido
- ✓ **Flexibilidad.-** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- ✓ **Medible.-** Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- ✓ **Realista.-** Los objetivos deben ser factibles de lograrse
- ✓ **Tiempo.-** Debe tener un periodo de tiempo”⁵⁶

⁵⁵ MORENO, Galo; Planificación Estratégica

⁵⁶ SERNA Gómez, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1996. pp. 103-171.

3.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e Implementar procedimientos y sistemas que faciliten un servicio oportuno y eficiente con estándares de calidad atendiendo los trámites y solicitudes con veracidad dentro de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“Los objetivos específicos son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia”⁵⁷. Responden a la pregunta: ¿Qué va a lograr cada Estrategia? Deben cumplir los siguientes requisitos:

- Medibles, que permitan su seguimiento y evaluación.
- Apropriados, a los problemas, objetivos generales y estrategias.
- Temporales, con un período de tiempo específico para alcanzarlos
- Específicos, para evitar diferentes interpretaciones.
- Realistas, es decir, alcanzables, con sentido, desafiantes

3.6 POLITICAS

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones

57 www.cd3wd.com/cd3wd_40/.../ES/CH09.HTM

específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles”.⁵⁸

3.7 ESTRATEGIAS

“Es la determinación de la misión (propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos necesarios para cumplirlas.”⁵⁹

FINANCIEROS-ADMINISTRATIVOS

❖ Objetivos

- Desarrollar un modelo de gestión de procesos que permita disminuir o aumentar la misma para evitar trámites largos y tediosos.
- Establecer un plan de inversiones de acuerdo a las necesidades de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y de la Institución.
- Implementar un sistema de control sobre las Delegaciones y Regionales para que faciliten los documentos correspondientes a la DFA para su conciliación.
- Ejecutar el presupuesto asignado de manera adecuada y aprovechar cada uno de las partidas presupuestarias para que el Ministerio de Finanzas no recorte dicho presupuesto

❖ Políticas

- ✓ Realizar un levantamiento de procesos para analizar las actividades que desempeñan cada uno de los funcionarios dentro de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- ✓ Elaborar un cuadro de seguimiento de las inversiones para saber lo que sea ejecutado y lo que falta por ejecutar y aplicarlo adecuadamente.
- ✓ Gestionar por parte de la autoridad competente que los informes y reportes que deben llegar de las Delegaciones y Regionales a la DFA sean entregados a tiempo antes de cierre de cartera.

⁵⁸ <http://html.rincondelvago.com/politicas.html>

⁵⁹ Harold Koontz, Heinz Wehrich. Administración, Una perspectiva. Global. 12ª Edición. Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Pág.156

❖ Estrategias

- Realizar un seguimiento de los procesos que están siendo ejecutados de manera oportuna y continua utilizando Indicadores de Gestión.
- Elaborar un estudio de mercado para saber cuáles son las necesidades tanto interna como externas y adquirir lo adecuado optimizando recursos y tiempo.
- Desarrollar seminarios y talleres para obtener un adecuado desenvolvimiento de las actividades.
- Asignar tiempos determinados en cada actividad para despachar los trámites y de esta manera evitar quejas tanto los usuarios como los proveedores por pagos que no se realizan por su servicio.

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

❖ Objetivos

- Mantener una comunicación eficaz a nivel nacional (Delegaciones y Regionales) sobre los movimientos contables para realizar el respectivo procedimiento en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- Mantener una coordinación, trabajo en equipo entre las unidades que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa para un desempeño eficiente.
- Desarrollar un plan de capacitación (según sus actividades y sobre ética profesional) para los funcionarios de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- Incrementar una motivación del personal que integra la DFA para mejorar el rendimiento de sus funciones a realizar.

❖ Políticas

- ✓ Se actualizara los conocimientos de los funcionarios que tienen puestos de mayor y menor rango y esto sea equitativo.

- ✓ Los funcionarios que manejan el proceso de pliegos que es la Unidad de Bienes y servicios deben recibir capacitación constante sobre compras públicas.
- ✓ Realizar un análisis constante sobre la eficiencia de los funcionarios que integran la DFA.
- ✓ Aplicar una evaluación anual sobre sus conocimientos para conocer en qué grado se encuentran sus actitudes como sus aptitudes..

❖ Estrategias

- Realizar un informativo sobre las leyes y reglamentos que debe regirse la Dirección Nacional Financiera-Administrativa, organizar talleres.
- Reuniones en un aula virtual que asistan todos los funcionarios de la DFA para dar a conocer sus inquietudes, opiniones y criterios para el mejoramiento de la DFA.
- Reestructurar las funciones de cada uno de los funcionarios según sus capacidades y actividades.
- Realizar convenios con instituciones educativas para que los funcionarios reciban cursos, seminarios y postgrados.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

❖ Objetivos

- Desarrollar la actualización de los sistemas de acuerdo a los cambios internos y externos.
- Implementar un sistema de facturación para la Tesorería evitando dificultades de tiempo y la atención sea ágil.
- Diseñar un sistema de información, difusión, que estén al alcance de todos los Delegaciones y Regionales, con el objeto de dar a conocer los ingresos y gastos que se han efectuado durante el mes y que sea confiable.
- Implementar equipos y materiales modernos para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

❖ **Políticas**

- ✓ Establecer reuniones permanentes con la Dirección de la Tecnología de la Información para exponer los inconvenientes que se presentan en la utilización de los sistemas que están a disposición de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- ✓ Mantenimiento de los equipos semestralmente para que exista un acceso rápido a los trámites.

❖ **Estrategias**

- Gestionar por parte de las unidades lo que necesitan en equipos y materiales para el respectivo procedimiento.
- Desarrollar una auditoria en todas unidades que integran la DFA para saber lo que está obsoleto e inutilizable.
- Elaborar un informe de costos para que la unidad de presupuesto analicen y realicen las gestiones al Ministerio de Finanzas para la asignación y aprobación de un presupuesto donde conste un porcentaje para adquirir los equipos que se necesita.

DESARROLLO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

❖ **Objetivos**

- Establecer charlas sobre atención al cliente y los valores y principios que debe aplicar para la misma.
- Establecer medidas de solución con respecto a la atención a Reclamos y quejas por parte de los usuarios que concurren a diario a la DFA.
- Mantener una imagen satisfactoria frente a los usuarios y clientes.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y clientes.

❖ **Políticas**

- ✓ Brindar un servicio oportuno efectivo y eficaz para la satisfacción de los usuarios.
- ✓ Conservar una cordial y cortés relación con los clientes en el momento de atenderles.

❖ **Estrategias**

- Evaluación continúa sobre la atención que se les brinda a los usuarios.
- Colocar un buzón de sugerencias para que trasmitan sus inquietudes y tomar medidas y soluciones a la misma.
- Capacitación sobre atención al cliente para un mejor servicio.

3. 8 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el Mapa Estratégico de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones en el cual se representa su filosofía, su razón de ser, visión, objetivos, principios y valores los cuales le guiarán en su accionar para los próximos años.

3.8 MAPA ESTRATEGICO DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

MISION

Brindar un servicio de calidad a los diferentes trámites necesarios satisfaciendo eficientemente a los usuarios internos y externos para satisfacer sus requerimientos aprovechando los recursos existentes y consolidando la información de la Institución.

PRINCIPIOS

Responsabilidad
Eficiencia
Compromiso
Efectividad
Trabajo en equipo

VALORES

Transparencia, proactividad, respeto, liderazgo, lealtad, Integridad, equidad.

VISION

En el 2017 ser una Dirección líder, eficiente y eficaz en el manejo de los recursos financieros y materiales con sistemas actualizados y modernos para atender los trámites, actuando con calidad y transparencia a efectos de brindar una información adecuada para la correcta toma

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Ejecutar el presupuesto asignado de manera adecuada y aprovechar cada uno de las partidas presupuestarias asignadas.
- Mantener una comunicación eficaz a nivel nacional (Delegaciones y Regionales) sobre los movimientos contables.
- Mantener una coordinación, trabajo en equipo entre las unidades que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- Desarrollar un Plan de Capacitación (según sus actividades y sobre ética profesional) para los funcionarios.
- Incrementar una motivación del personal que integra la DFA para mejorar el rendimiento de sus funciones

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Establecer un plan de inversiones de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- Implementar un sistema de control sobre las Delegaciones y Regionales.
- Desarrollar la actualización de los sistemas de acuerdo a los cambios internos y externos.
- Implementar un sistema de facturación para la Tesorería evitando dificultades de tiempo y la atención sea ágil.
- Establecer charlas sobre atención al cliente.
- Establecer medidas de solución con respecto a la atención a Reclamos y quejas por parte de los usuarios que concurren a diario a la DFA.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Desarrollar un modelo de gestión de procesos que permita disminuir o aumentar la misma para evitar trámites largos y tediosos
- Diseñar un sistema de información, difusión, que estén al alcance de todos los Delegaciones y Regionales, con el objeto de dar a conocer los ingresos y gastos que se han efectuado durante el mes y que sea confiable.
- Implementar equipos y materiales modernos para la dirección nacional financiera-administrativa.
- Mantener una imagen satisfactoria frente a los usuarios y clientes.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y clientes.

POLITICAS

- Se actualizara los conocimientos de los funcionarios que tienen puestos de mayor y menor rango y esto sea equitativo.
- Mantenimiento de los equipos semestralmente para que exista un acceso rápido a los trámites.
- Establecer reuniones permanentes con la Dirección de la Tecnología de la Información para exponer los inconvenientes que se presentan en la utilización de los sistemas que están a disposición de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

ESTRATEGIAS

- Desarrollar seminarios y talleres para obtener un adecuado desenvolvimiento de las actividades.
- Asignar tiempos determinados en cada actividad para despachar los trámites.
- Gestionar por parte de las unidades lo que necesitan en equipos y materiales para el respectivo procedimiento.
- Colocar un buzón de sugerencias para que trasmitan sus inquietudes y tomar medidas y soluciones a la misma.
- Elaborar un informe de costos para que la unidad de presupuesto analicen y realicen las gestiones al Ministerio de Finanzas para la asignación y aprobación de un presupuesto donde conste un porcentaje para adquirir los equipos que se necesita.

POLITICAS

- Elaborar un cuadro de seguimiento de las inversiones para saber lo que sea ejecutado y lo que falta por ejecutar.
- Gestionar por parte de la autoridad competente que los informes y reportes que deben llegar de las Delegaciones y Regionales a la DFA sean entregados a tiempo antes de cierre de cartera.
- Los funcionarios que manejan el proceso de pliegos que es la Unidad de Bienes y servicios deben recibir capacitación constante sobre compras públicas.
- Conservar una cordial y cortés relación con los clientes en el momento de atenderles.

ESTRATEGIAS

- Realizar un informativo sobre las leyes y reglamentos que debe regirse la Dirección Nacional Financiera-Administrativa, organizar talleres.
- Reuniones en un aula virtual que asistan todos los funcionarios para dar a conocer sus inquietudes, opiniones y criterios para el mejoramiento de la DFA.
- Evaluación continua sobre la atención que se les brinda a los usuarios.
- Capacitación sobre atención al cliente para un mejor servicio

POLITICAS

- Realizar un levantamiento de procesos para analizar las actividades.
- Aplicar una evaluación anual sobre sus conocimientos para conocer en qué grado se encuentran sus actitudes como sus aptitudes.
- Realizar un análisis constante sobre la eficiencia de los funcionarios que integran la DFA.

ESTRATEGIAS

- Realizar un seguimiento de los procesos que están siendo ejecutados de manera oportuna y continua utilizando Indicadores de Gestión.
- Elaborar un estudio de mercado para saber cuáles son las necesidades tanto interna como externas y adquirir lo adecuado optimizando recursos y tiempo.
- Reestructurar las funciones de cada uno de los funcionarios según sus capacidades y actividades.
- Realizar convenios con instituciones educativas para que los funcionarios reciban cursos, seminarios y postgrados.

3.9 PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA-ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES MATRIZ (EDIF. OLIMPO)
Enero a Diciembre 2012

PLAN DE TRABAJO 2012																											
UNIDAD : TESORERIA																											
PERIODO: ENERO A DICIEMBRE 2012																											
META ESTRATÉGICA	META OPERATIVA	NOMBRE	PROCESO		PRODUCTOS	PLAN O PROYECTO	META ESPECÍFICA	LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES	PONDERACIÓN	FECHAS												INDICADOR DE LA META		OBSERVACIONES		
			NOMBRE DEL FUNCIONARIO O SERVIDOR RESPONSABLE Y PARTICIPANTES								EN	FE	M	AB	M	JU	JU	A	SE	O	N	D	NOMBRE	FÓRMULA			
OBJETIVO INSTITUCIONAL 7: Fortalecer la Infraestructura Tecnológica Institucional																											
7.1 Integrar hasta el 2012 el 100% de la gestión técnica, administrativa, legal y financiera de la Supertel. Fortaleciendo la infraestructura de la automatización de los procesos	Ejecutar el 100% del presupuesto hasta el 2012	Prestar Servicios Financieros	Responsable: Carlos Vizuela	Participantes: Fabiola Naranjo Jorge Proaño	Autorización de pago Recibos de cobro CUR de Ingresos Reportes e informes de ingresos y pagos realizados Certificados solicitados Reporte e informe de garantías Comprobantes autorizados por el SRI Comprobantes de Ingresos	Mediante la revisión de todos los documentos de soporte proceder a efectuar los ingresos y pagos correspondientes	Garantizar que todos los ingresos sean correctamente registrados	Los recursos que por cualquier concepto obtenga, recaude o reciba la SUPERTEL, son fondos públicos, considerados como fuentes para el financiamiento del presupuesto institucional.	Realizar el pago de obligaciones										Effectividad en el cumplimiento de la meta específica	ECA= CIA/CIR ECA= efectividad cur aprobados CIA= cur de Ingresos aprobados CIR= cur Ingresos recibidos							
									Recibir comprobante de pago y documentos de soporte debidamente autorizados	1.00																	
									Realizar el control concurrente del egreso sobre los justificativos y datos de retenciones y obligaciones tributarias	1.00																	
									Seleccionar el CUR y autorización de pago en el sistema	1.00																	
							Aprobar y pagar todos los comprobantes de pago una vez que cumplan todos los requisitos previos al pago	La SUPERTEL, como organismo de control con autonomía económica, presupuestaria y financiera, deberá acreditar la totalidad de recursos financieros que obtenga, recaude o reciba de cualquier forma a la cuenta única del Tesoro Nacional.	Recaudar Ingresos																Effectividad en el cumplimiento de la meta específica	ECP= CPP/CPR ECA= efectividad comprobantes pagados CPR= comprobantes de pago recibidos CPP= comprobantes de pago pagados	
									Recibir la solicitud de cobro con la documentación justificativa, según el tipo de ingreso	1.50																	
									Elaborar recibo de cobro, emitir comprobantes autorizados por el SRI y la liquidación económica, según corresponda al tipo de ingreso	1.50																	
									Controlar y custodiar las garantías																		
									Recibir garantías provenientes de los procesos de contratación u otros de orden técnico	1.00																	
									Verificar las fechas de vencimiento de las garantías y solicitar su renovación	1.00																	
									Mantener vigentes bajo su responsabilidad los valores y documentos de garantía	2.00																	
									Garantizar que todas las pólizas se encuentren vigentes																		

UNIDAD: CONTABILIDAD																								
PERIODO: ENERO A DICIEMBRE 2012																								
META ESTRATÉGICA	META OPERATIVA	PROCESO		PRODUCTOS	PLAN O PROYECTO	META ESPECÍFICA	LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES	PONDERACIÓN	FECHAS												INDICADOR DE LA META		OBSERVACIONES
		NOMBRE	NOMBRE DEL FUNCIONARIO O SERVIDOR							EN	FE	M	AB	M	JU	JU	A	SE	O	N	D	NOMBRE	FÓRMULA	
OBJETIVO INSTITUCIONAL 7: Fortalecer la Infraestructura Tecnológica Institucional																								
7 Fortalecer la Estructura Tecnológica Institucional	7.1 Integrar hasta el 2012, el 100% de la gestión técnica, administrativa, legal y financiera de la SUPERTEL, fortaleciendo la Infraestructura necesaria para la automatización de los procesos	Controlar, Ejecutar y Registrar Operaciones Financieras	Responsable: Antía Leon y Anita Muñoz Participantes: Francisco De Los Reyes, Verónica Jácome, Katia Andrade, Lucía Narváez, Patricio Segovia Ldo.Hernán Ruiz	Comprobante de pago y anexos, comprobantes contables y anexos, Informes Financieros, Actas de conciliación y constatación física de valores, Retención de impuestos SRI, Declaración de impuestos SRI formularios 103 y 104, Liquidación Convenios y contratos, Informes de ejecución de contratos	Ejecutar el 100% de las Solicitudes de Pago con comprobantes contables (Ingreso, egreso y diario)	Cumplir y hacer cumplir la normativa vigente relacionada con el control interno, para el manejo de recursos financieros	Verificar la propiedad, legalidad, pertinencia y la documentación de sustento de las operaciones financieras	5.00										Efectividad en el cumplimiento de la meta específica	CC= SPR/SPT Comprobantes contables= Solicitudes de Pago Tramitadas / Solicitudes de Pago Recibidas					
							Solicitar y aprobar el CUR de gastos	0.50																
							Elaborar comprobante de pago y adjuntar a la documentación de soporte	0.50																
							Elaborar comprobante de retención en la fuente	0.50																
							Solicitar y aprobar el CUR de ingreso	0.50																
							Elaboración comprobante de ingreso con la documentación de soporte	0.50																
							SUBTOTAL	7.50																
					Obtener Estados Financieros mensuales y poner en conocimiento de la Máxima Autoridad	Mantener un archivo adecuado y la custodia de la documentación de soporte de las operaciones financieras de la SUPERTEL	Registrar ajustes, regulaciones, reclasificaciones y otros en comprobantes de diario	0.50														Efectividad en el cumplimiento de la meta específica	EFE= PFP / EFE = Estados Financieros Entregados = Estados Financieros Entregados / EFP Estados Financieros Programados	
							Registrar y mantener la custodia de cada contrato suscrito en el sistema contable	0.50																
							Elaborar conciliaciones bancarias	0.50																
							Conciliar cuentas contables con el e-SIGEF	0.50																
							Conciliar y suscribir actas de conciliación y constatación física de cuentas por cobrar	0.50																
							Validad de información contable con presupuesto	0.50																
							Preparar ajustes de cierre del período fiscal (provisiones, depreciaciones y otros)	0.50																
							Analizar los Estados Financieros, recomendar ajustes previo a su presentación y poner a consideración a la Máxima Autoridad	6.00																
							SUBTOTAL	9.50																
					Preparar declaraciones mensuales de impuestos y remitir al SRI	Verificar y consolidar información a nivel nacional	Revisar la documentación enviada por la administración regional y consolidar la información	0.50														Efectividad en el cumplimiento de la meta específica	DI = DIR / DIP = Declaraciones de Impuestos = Declaración de Impuestos Realizadas / Declaración de Impuestos Programados	
							Verificar retenciones en la fuente realizadas	0.50																
							Conciliar cuentas de obligaciones tributarias entre los sistemas SITAC- e-SIGEF y Contable	0.50																
							Revisar la documentación enviada por la administración regional y consolidar la información	0.50																
							Preparar las declaraciones tributarias, aprobar y suscribir.	0.50																
							Remitir por Internet formularios 103 y 104 al Servicio de Rentas Internas	5.50																
							SUBTOTAL	30.00																

UNIDAD: RECURSOS FINANCIEROS - PRESUPUESTO
PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2012

META ESTRATÉGICA	META OPERATIVA	NOMBRE	PROCESO NOMBRE DEL FUNCIONARIO O SERVIDOR RESPONSABLE Y PARTICIPANTES	PRODUCTOS	PLAN O PROYECT O	META ESPECÍFICA	LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES	PONDER ACIÓN	FECHAS												INDICADOR DE LA META		OBSERVAC IONES					
										EN E	FE B	M A	AB R	M A	JU N	JU L	A G O	SE P	O C T	N O V	D I C	NOMBRE	FÓRMULA						
OBJETIVO INSTITUCIONAL 7: Fortalecer la Infraestructura Tecnológica Institucional																													
7.1 Integrar hasta el 2012, el 100% de la gestión técnica, administrativa, legal y financiera de la SUPERTEL, fortaleciendo la infraestructura necesaria para la automatización de los procesos	Ejecutar el 100% del presupuesto del año 2012	Gestionar el Sistema de Calidad y Mejoramiento Continuo	Responsable: Director Nacional Financiero Administrativo Participantes: Martha Recalde Diego Farinango Verónica Jácome	Proforma Presupuestaria 2013 Ejecución Presupuestaria 2012 Liquidación presupuestaria 2011	Ejecución Presupuestaria 2012	Cumplir con el 100% del presupuesto del año 2012	Coordinación con los órganos Administrativos para el cumplimiento de la programación presupuestaria	Elaborar la Proforma Presupuestaria 2013 y realizar seguimiento hasta su aprobación	1.50															Efectividad en el cumplimiento presupuestario	ECP= 100*(PE/PA) ECP = Efectividad en el cumplimiento presupuestario PE= Presupuesto ejecutado PA= Presupuesto aprobado				
								Ejecutar el Presupuesto Institucional 2012	2.00																				
								Evaluar el Presupuesto Institucional 2012	1.10																				
								Efectuar reformas al Presupuesto Institucional 2012	0.20																				
								Liquidar el Presupuesto Institucional 2011	0.20																				
								SUBTOTAL	5.00																				

UNIDAD: BIENES Y SERVICIOS
PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2012

			PROCESO											FECHAS		INDICADOR DE LA META									
META ESTRATÉGICA	META OPERATIVA	NOMBRE	NOMBRE DEL FUNCIONARIO O SERVIDOR RESPONSABLE Y PARTICIPANTES	PRODUCTOS	PLAN O PROYECTO	META ESPECÍFICA	LINEAMIENTOS	ACTIVIDADES	PONDERACIÓN	EN	FE	M	AB	M	JU	JU	A	SE	O	N	DI	NOMBRE	FÓRMULA	OBSERVACIONES	
OBJETIVO INSTITUCIONAL 7: FORTALECER LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA INSTITUCIONAL																									
ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS																									
7.1 Integrar hasta el 2012 el 100% de la gestión técnica, administrativa, legal y financiera de la SUPERTEL, fortaleciendo la infraestructura necesaria para la automatización de los procesos.	7.1.1 Ejecutar el 100% de las adquisiciones de bienes y servicios contempladas en el Plan Anual de Contrataciones 2012, hasta diciembre del 2012	Prestación de Servicios Administrativos	Responsable: Ing. María Mencías Participantes: Arq. Luis Mogrovejo Arq. Washington Urresta	7.1.1 Contratos, registros e informes sobre el mantenimiento y construcción de obras a nivel nacional, para documentar los procesos ante el Portal.	Mejora infraestructura edificio Olimpo	7.1.1.1 Construcción y adecuación de veredas, bordillos y accesos de Edificio Olimpo.	Construcción y adecuación de veredas y bordillos para mejorar la infraestructura del edificio Olimpo, observando la normativa de Contratación Pública.	7.1.1.1.1. Elaborar especificaciones técnicas	1.00														Efectividad en las adquisiciones y/o contratación de servicios u obras	EA=Efectividad en las adquisiciones. NAR=Número de adquisiciones realizadas NAP= Número de adquisiciones solicitadas	
				7.1.1.1.2 Solicitud de partida presupuestaria.				0.50																	
				7.1.1.1.3 Elaboración de Pliegos para la contratación.				2.00																	
				7.1.1.1.4 Envío de Pliegos para revisión y perfeccionamiento de PRC y AIN.				0.50																	
				7.1.1.1.5 Ingreso de Pliegos al Sistema de Compras Públicas, previa autorización de Sr. Superintendente.				1.00																	
				7.1.1.1.6 Manejo del proceso en el portal. Recepción y revisión de ofertas, calificación y solicitud de adjudicación al Sr. Superintendente. Solicitud de elaboración del contrato a PRG.				1.50																	
				7.1.1.1.7 Seguimiento de proceso y administración de contrato				2.00																	
				7.1.1.1.8 Revisión de la obra y suscripción de Acta Entrega Provisional. Pago de planillas.				0.50																	
				SUBTOTAL				9.00																	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

CAPITULO IV

PLANES Y PROYECTOS

CAPÍTULO IV

PLANES Y PROYECTOS

4.1 DEFINICIÓN DE PLANES Y PROYECTOS

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.⁶⁰

Un proyecto es un elemento más de una planificación estratégica sobre un problema. El realizar un proyecto nos ayuda a planificar, a pensar en lo que vamos a realizar y en cómo nos planteamos conseguir esa idea que tenemos.

Nuestra organización tiene un objetivo, y para cumplirlo tenemos que llevar a cabo proyectos que estén relacionados con dicho fin. Debemos saber que en un proyecto intervienen los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. Todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y un periodo establecido.

Puede variar en tamaño y duración, que puede agrupar en el planteamiento y desarrollo a grupos grandes y pequeños de personas de diferentes departamentos, y tiene que reflejar un fruto colectivo a pequeño, mediano y largo plazo.

Según el Project Management Institute (PMI), una de las instituciones líderes en el mundo dedicada a impulsar la gestión de proyectos, en su obra "Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos", determina que "es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo."

⁶⁰ Parodi, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos». Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.

4.2 DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

OBJETIVO	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	PROYECTO	C/ P	M/P	L/ P	ÁREA
Ejecutar el presupuesto asignado de manera adecuada y aprovechar cada uno de las partidas presupuestarias asignadas.	Elaborar un estudio de mercado para saber cuáles son las necesidades tanto interna como externas y adquirir lo adecuado, optimizando tiempo y recursos.	Diseñar un sistema de control sobre la ejecución del presupuesto para aprovechar los recursos financieros adecuadamente según las necesidades y no hacer gastos innecesarios.		X		PRESUPUESTO
Mantener una coordinación, trabajo en equipo entre las unidades que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.	Reuniones en un aula virtual que asistan todos los funcionarios para dar a conocer sus inquietudes, opiniones y criterios para el mejoramiento de la DFA.	Establecer una cultura y clima organizacional apropiada para mejorar las relaciones labores dentro de la DFA.	X			DIRECCION
Desarrollar un Plan de Capacitación (según sus actividades y sobre ética profesional) para los funcionarios.	Realizar convenios con instituciones educativas para que los funcionarios reciban cursos, seminarios y postgrados.	Plan de capacitación a los funcionarios de mayor y menor rango para un mejor desempeño.	X			DIRECCION
Establecer un plan de inversiones de acuerdo a las necesidades de la Institución	Realizar reuniones en cada Dirección de la SUPERTEL para saber las necesidades y luego adherir y tomar acciones.	Realizar un cuadro de seguimiento de inversiones y establecer fondos para aprovechar los recursos eficazmente.		X		PRESUPUESTO
Desarrollar la actualización de los sistemas de acuerdo a los cambios internos y externos	Mantener una constante actualización de todos los programas y equipos que posee la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.	Sistemas y equipos actualizados.	X			DIRECCION
Implementar un sistema de facturación para la Tesorería evitando dificultades de tiempo y la atención sea ágil.	Elaborar un informe sobre los inconvenientes que se presenta sobre la facturación proporcionada a los usuarios	Incrementar un sistema de facturación eficaz y oportuna para una mejor atención a los clientes o	X			TESORERIA

	por parte de la tesorería.	usuarios.				
Establecer medidas de solución con respecto a la atención a Reclamos y quejas por parte de los usuarios que concurren a diario a la DFA	Colocar un buzón de sugerencias para que transmitan sus inquietudes y tomar medidas y soluciones a la misma.	Atención de calidad a los clientes y usuarios.		X		DIRECCION
Desarrollar un modelo de gestión de procesos que permita disminuir o aumentar la misma para evitar trámites largos y tediosos.	Realizar un seguimiento de los procesos que están siendo ejecutados de manera oportuna y continua utilizando Indicadores de Gestión.	Desarrollar levantamiento de procesos según las necesidades de la Institución y de la Dirección.	X			DIRECCION
Diseñar un sistema de información, difusión, que estén al alcance de todos los Delegaciones y Regionales, con el objeto de dar a conocer los ingresos y gastos que se han efectuado durante el mes y que sea confiable	Elaborar y aplicar un sistema de comunicación moderno entre todas las Delegaciones y Regionales.	Implementar un sistema de información.		X		DIRECCION
Implementar equipos y materiales modernos para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.	Realizar un estudio de los equipos lentos y obsoletos.	Implementar equipos y materiales modernos para la atención ágil y eficaz.	X			DIRECCION
Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios y clientes.	Capacitación sobre atención al cliente para un mejor servicio.	Plan de motivación y liderazgo para una mejor atención.		X		DIRECCION
Distribuir de manera adecuada el espacio físico de la DFA.	Realizar un análisis por el número de personas, materiales que estén a su alcance y se sientan en un ambiente laboral satisfactorio.	Reestructurar el espacio físico de la Dirección Nacional Financiera Administrativa.		X		DIRECCION

4.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS METODOLÓGICOS

“Matriz de decisión o priorización es una herramienta que ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias opciones o alternativas de problemas o soluciones con base en unos criterios para fijar prioridades o tomar una decisión”.⁶¹

⁶¹www.minproteccionsocial.gov.co/.../HERRAMIENTAS%20BASICAS%20DE%20CALIDAD.doc

IMPACTO
1 - BAJO
3- MEDIO
5 - ALTO



IMPACTO

1 - BAJO

3- MEDIO

5 - ALTO

PROYECTOS											
OBJETIVOS		<div> <div>Diseñar un sistema de control sobre la ejecución del presupuesto</div> <div>Establecer una cultura y clima organizacional apropiada</div> <div>Plan de capacitación a los funcionarios de</div> <div>Realizar un cuadro de seguimiento de inversiones y establecer fondos</div> <div>Sistemas y equipos actualizados y modernos.</div> <div>Incrementar un sistema de facturación</div> <div>Desarrollar levantamiento de procesos</div> <div>Implementar un sistema de información.</div> <div>Plan de motivación y liderazgo.</div> <div>Reestructurar el espacio físico DFA.</div> </div>									
		M/P	C/P	C/P	M/P	C/P	C/P	C/P	M/P	M/P	M/P
Ejecutar el presupuesto asignado de manera adecuada y aprovechar cada uno de las partidas presupuestarias asignadas.		5	1	3	3	1	3	5	1	1	1
Mantener una coordinación, trabajo en equipo entre las unidades que integran la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.		1	5	3	1	3	1	1	3	5	3
Desarrollar un Plan de Capacitación (según sus actividades y sobre ética profesional) para los funcionarios.		1	1	5	1	1	1	3	3	5	1
Establecer un plan de inversiones de acuerdo a las necesidades de la Institución		5	1	3	5	1	3	1	1	1	3
Desarrollar la actualización de los sistemas de acuerdo a los cambios internos y externos		5	1	1	1	5	3	1	5	1	1
Implementar un sistema de facturación para la Tesorería evitando dificultades de tiempo y la atención sea ágil.		1	1	1	1	5	5	3	1	1	1
Establecer medidas de solución con respecto a la atención a Reclamos y		1	3	3	1	3	3	5	3	1	1

quejas por parte de los usuarios que concurren a diario a la DFA											
Desarrollar un modelo de gestión de procesos que permita disminuir o aumentar la misma para evitar trámites largos y tediosos.		1	1	1	1	3	3	5	3	1	1
Diseñar un sistema de información, difusión, que estén al alcance de todos los Delegaciones y Regionales, con el objeto de dar a conocer los ingresos y gastos que se han efectuado durante el mes y que sea confiable		3	3	1	1	3	3	1	5	3	1
Implementar equipos y materiales modernos para la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.		3	1	1	1	5	3	3	3	1	1
Distribuir de manera adecuada el espacio físico de la DFA.		1	5	1	1	1	1	1	1	5	5
		27	23	23	17	31	29	29	29	25	19

4.4 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS PROYECTOS BÁSICOS

ELEMENTOS PARA ELABORAR UN PROYECTO

Para realizar un proyecto es indispensable tomar en cuenta las preguntas claves que permitirá el desarrollo de la misma dando respuestas claras y precisas e investigando eficazmente para lograr un resultado exitoso beneficiando a la Institución y a su vez a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa que es el área de estudio.

QUE se quiere hacer Naturaleza del proyecto

POR QUE se quiere hacer Origen y fundamento

PARA QUE se quiere hacer Objetivos

CUANTO se quiere hacer Metas

DONDE se quiere hacer Localización física

COMO se quiere hacer Actividades y tareas a realizar.

QUIENES lo van a hacer Recursos humanos

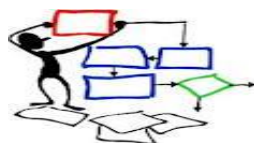
CON QUE se va a hacer Recursos materiales y Financieros.

A continuación mencionaremos los proyectos más relevantes que ha sido el resultado de una investigación y estudio eficaz que ayudara a cumplir con los objetivos planteados en la Planificación Estratégica que beneficiara tanto a la Institución como a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

PROYECTOS	PLAZOS
ESTABLECER UNA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL APROPIADA	C/P
PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE MAYOR Y MENOR RANGO	C/P

DESARROLLAR LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.	C/P
SISTEMAS Y EQUIPOS ACTUALIZADOS Y MODERNOS DE ACUERDO A LOS CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS	C/P
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE FACTURACION PARA LA TESORERIA	C/P

4.4.1 DESARROLLAR LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.



4.4.1.1 ALCANCE:

Al desarrollar un levantamiento de procesos en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa nos permitirá mejorar las actividades y funciones que tiene cada uno de los funcionarios y a su vez incrementar o reducir procesos innecesarios que hacen largos y tediosos a los trámites que los usuarios internos y externos solicitan.

4.4.1.2 OBJETIVOS

4.4.1.2.1 GENERAL:

Desarrollar y determinar los procesos ya existentes para con su análisis optimicemos el tiempo en la ejecución de los procesos y así brindar un servicio eficiente a los usuarios o clientes.

4.4.1.2.2 ESPECÍFICOS

- Reorganizar los procesos de manera efectiva
- Detectar procesos largos que no permiten que los tramites sean agiles.

- Verificar y controlar si las funciones y actividades son desempeñadas adecuadamente.

4.4.1.3 POLÍTICAS

- Los funcionarios deben cumplir con los reglamentos internos y externos de la Institución.
- Controlar semanalmente las actividades y funciones que realiza cada funcionario.
- Crear talleres de motivación y liderazgo mensualmente para un mejoramiento continuo de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

4.4.1.4 ESTRATEGIAS

- Realizar estudios profundos sobre los procesos que existen dentro de cada unidad que integra la Dirección Nacional Financiera-Administrativa con personas preparadas y tengan conocimiento claro de la Gestión de Procesos.
- Analizar el desempeño de las actividades de los funcionarios hasta de la autoridad competente.
- Establecer reuniones con las personas involucradas en la DFA para exponer sus opiniones y criterios y analizarlas y posteriormente obtener los resultados esperados.

4.4.1.5 RESPONSABLE:

Los responsables para hacer efectivo el proyecto son la Dirección y las unidades que las integran como es la unidad de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Bienes y Servicios.

4.4.1.6 DURACION:

El presente proyecto tiene un tiempo estimado de un año, y será puesto en marcha a partir del 2012.

4.4.1.7 RECURSOS:

Los recursos que permitirá llevar a cabo este proyecto y que son indispensables son:

- Recursos Materiales, Económicos, Humanos y Tecnológicos.

4.4.1.8 BENEFICIOS ESPERADOS:

- Obtener una imagen institucional.
- Satisfacción de los usuarios y clientes por el servicio que se le brinda.
- Personal motivado y conforme con las actividades que realiza en beneficio de la DFA y la Institución en general.
- Agilidad para despachar los trámites pendientes.

4.4.1.9 FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

El costo estimado para ejecutar este proyecto es de 1000.00 dólares que será financiado con las partidas presupuestarias asignadas para la misma en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

Cumplir con el presupuesto que se tiene para la ejecución de los distintos proyectos y vigilar la administración de los recursos con lo que se cuenta para que más adelante el Ministerio de Finanzas no recorte el presupuesto.

4.4.2 SISTEMAS Y EQUIPOS ACTUALIZADOS Y MODERNOS DE ACUERDO A LOS CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS



4.4.2.1 ALCANCE:

Al realizar la actualización de los sistemas y adquirir equipos modernos permite que la Dirección Nacional Financiera-Administrativa funcione con eficacia y no exista disconformidad por parte de los usuarios internos y externos esto ayudara para que al realizar un trámite o solicitud respectiva no exista demora.

4.4.2.2 OBJETIVOS

4.4.2.2.1 GENERAL:

Garantizar la calidad y confiabilidad en la información que posee los sistemas dentro de la DFA de esta manera brindar un servicio eficiente.

4.4.2.2.2 ESPECÍFICOS

- Brindar un servicio inmediato a los usuarios y clientes.
- Facilitar a los funcionarios que se desempeñen de manera ágil y ofrezcan servicios de mayor satisfacción.

4.4.2.3 POLÍTICAS

- Establecer un control en los sistemas para su actualización cuando exista cambios de cualquier índole.
- Verificar la información que poseen los sistemas para el desempeño de los funcionarios.
- Reportar anomalías por parte de los funcionarios en los sistemas.
- Investigar por unidades semestralmente si existen falencias en sus equipos y sistemas.

4.4.2.4 ESTRATEGIAS

- Elaborar un formato para el control y seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes.

- Evaluar periódicamente los problemas que existen en todas las unidades que existen en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- Supervisar los equipos y sistemas en un tiempo determinado.

4.4.2.5 RESPONSABLE:

Los responsables de este proyecto son la Dirección Financiera, las unidades que integran y la Dirección Nacional Tecnología de la Información.

4.4.2.6 DURACION:

El plazo para la realización de este proyecto que es indispensable para el mejoramiento de la DFA. 2012-2013.

4.4.2.7 RECURSOS:

- Recursos Materiales, Económicos, Humanos y Tecnológicos

4.4.2.8 BENEFICIOS ESPERADOS:

- Permitirá consolidar la información con eficacia de las diferentes Delegaciones y Regionales.
- Desempeñar las funciones con efectividad.
- Atención rápida y confiable.

4.4.2.9 FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

El financiamiento para hacer efectivo este proyecto es la Dirección Nacional Financiera-Administrativa tiene que hacer las gestiones y autorizaciones pertinentes y su costo es de 2000.00 dólares.

4.4.3 IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE FACTURACION PARA LA TESORERIA



4.4.3.1 ALCANCE:

Al implementar un sistema de facturación ayudara a que la unidad de Tesorería exista rapidez para atender al usuario o cliente en lo que se refiere a ingresos por certificados de no adeudar, resoluciones, homologaciones, varios ingresos esto implica que evitara los errores de digitación, facturas anuladas y reclamos.

4.4.3.2 OBJETIVOS

4.4.3.2.1 GENERAL:

Analizar, Diseñar, Programar, Verificar, Validar y Documentar un sistema de facturación aplicando y asociando todos los ingresos de las diferentes delegaciones y regionales y ser más eficientes.

4.4.3.2.2 ESPECÍFICOS

- Mejorar la rapidez de la facturación en la unidad de tesorería y a su vez a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- Hacer que la facturación sea más sencilla y no un obstáculo para entender.
- Mejorar la calidad total y el servicio al cliente de la Institución.

4.4.3.3 POLÍTICAS

- Mayor control interno de facturación.

- Reportar alguna falencia o desactualización que presente el sistema.

4.4.3.4 ESTRATEGIAS

- Indagar a las unidades que manejan el proceso de facturación para saber cuáles son sus necesidades.

4.4.3.5 RESPONSABLE:

Los responsables para este proyecto es la Dirección Nacional Tecnología de la Información, la Dirección Financiera y la Unidad de Tesorería.

4.4.3.6 DURACION:

1012-2013

4.4.3.7 RECURSOS:

- Recursos Materiales
- Recursos Económicos
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

4.4.3.8 BENEFICIOS ESPERADOS:

- Agilidad realizar el proceso de facturación.
- Disminuirá el tiempo para el proceso de facturación.
- La atención a los trámites serán eficaces.
- Ofrecer un servicio de calidad.

4.4.3.9 FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

El financiamiento para este proyecto lo hará la Institución SUPERTEL, luego de tener las autorizaciones respectivas de las autoridades competentes. El presupuesto es de 20000.00 dólares.

4.4.4 ESTABLECER UNA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL



4.4.4.1 ALCANCE:

Al establecer una cultura organizacional y clima organizacional permitirá que los funcionarios que realizan sus labores en la Institución y su vez en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa trabajen en un ambiente laboral adecuado y de mucha satisfacción y apliquen la ética profesional correctamente, para de esta manera lograr un movimiento laboral agradable y un desempeño eficaz.

4.4.4.2 OBJETIVOS

4.4.4.2.1 GENERAL:

Promover una cultura y clima organizacional adecuado como factores determinantes en la eficacia del desempeño en sus funciones.

4.4.4.2.2 ESPECÍFICOS

- Conservar una comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas propuestas.

- Mantener una confianza mutua entre funcionarios y los jefes para exponer sus ideas y opiniones.

4.4.4.3 POLÍTICAS

- Medir los elementos del clima mediante encuestas, entrevistas, entre otros para conocer si existe algún déficit o problema.
- El superior debe incentivar a los funcionarios y dar un trato Cortez. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor

4.4.4.4 ESTRATEGIAS

- Estructura física adecuada, es decir, lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador.
- El puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- Implementar un proceso que permita que los empleados puedan proveer información sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir

4.4.4.5 RESPONSABLE:

Los responsables de este proyecto son la Dirección Nacional Financiera-Administrativa y todas las unidades que integran la misma.

4.4.4.6 DURACION:

2012-2013

4.4.4.7 RECURSOS:

- Recursos Materiales, Económicos, Humanos y Tecnológicos

4.4.4.8 BENEFICIOS ESPERADOS:

Si una Institución valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la unidad y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios.

4.4.4.9 FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

El presupuesto para este proyecto es de 1000.00 dólares y las gestiones pertinentes lo realizara la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

4.4.5 PLAN DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE MAYOR Y MENOR RANGO



4.4.5.1 ALCANCE:

El plan de capacitación ha logrado el éxito de la Instituciones ya que su razón fundamental de capacitar a los empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

4.4.5.2 OBJETIVOS

4.4.5.2.1 GENERAL:

Proporcionar una capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad al realizar sus funciones, obteniendo los conocimientos y habilidades laborales necesarias para su desempeño.

4.4.5.2.2 ESPECÍFICOS

- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquico
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.

4.4.5.3 POLÍTICAS

- Realizar talleres para desarrollar las habilidades y destrezas de cada uno de los funcionarios.
- Reuniones con los diferentes niveles jerárquicos para discutir las exigencias en los cambios del entorno y momento.

4.4.5.4 ESTRATEGIAS

- Promover un ambiente que fomente el diálogo, la discusión, la observación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia.
- Procurar el desarrollo sostenido de la comunidad u organización y de sus miembros, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo sus competencias y de la capacidad de acción individual y comunitaria, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

4.4.5.5 RESPONSABLE:

El responsable de este proyecto es Dirección de Talento Humano y la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.

4.4.5.6 DURACION:

2012-2013

4.4.5.7 RECURSOS:

- Recursos Materiales, Recursos Económicos, Recursos Humanos y Tecnológicos

4.4.5.8 BENEFICIOS ESPERADOS:

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

4.4.5.9 FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO

El financiamiento de este proyecto es de 10000.00 dólares.

CAPITULO V

INVENTARIO DE PROCESOS

CAPITULO V

INVENTARIO DE PROCESOS

5.1 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERIA

El inventario de procesos por áreas consiste en la identificación y determinación de los macro procesos, procesos, sub-procesos y actividades que se realizan dentro de la organización.

- **Macro proceso.**- Conjunto de procesos que están interrelacionados.
- **Proceso.** Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.
- **Subproceso.**- Partes definidas dentro de un proceso.
- **Actividad.**- Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.
- **Tarea.**- Trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS PROCESOS:

Son medibles: Se pueden incorporar medidas de valor tales como: Tiempo, costo, calidad
Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)
Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso

Tenemos los siguientes procesos que forman parte de los macro procesos:

Procesos Gobernantes: Estos procesos proporcionan las directrices necesarias a todos los demás procesos y son realizados exclusivamente por el nivel Directorio de la institución.

Procesos Básicos: Son los procesos que directamente impactan al cliente o usuario externo, es decir, incluyen las actividades esenciales de la institución.

Procesos Habilitantes (de apoyo y de asesoría): Son los procesos que facilitan de mejor forma el desarrollo de los procesos de valor agregado, y también de los procesos gobernantes.

Dentro de estos procesos encontramos:

- DE ASESORIA: Como su nombre lo indica son procesos que aconsejan a cada unidad a fin de desarrollar sus actividades de mejor forma y dentro de los ámbitos legales vigentes.
- DE APOYO: Son procesos que asisten a los demás procesos a fin que se desarrollen de una manera más fácil.

La Unidad de **TESORERIA** que forme parte de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones cuenta con los siguientes macro procesos:



- Gestión financiera
- Efectuar pagos (Egresos)
 - Recaudar valores (Ingresos)
 - Gestión Administrativa

GESTIÓN FINANCIERA

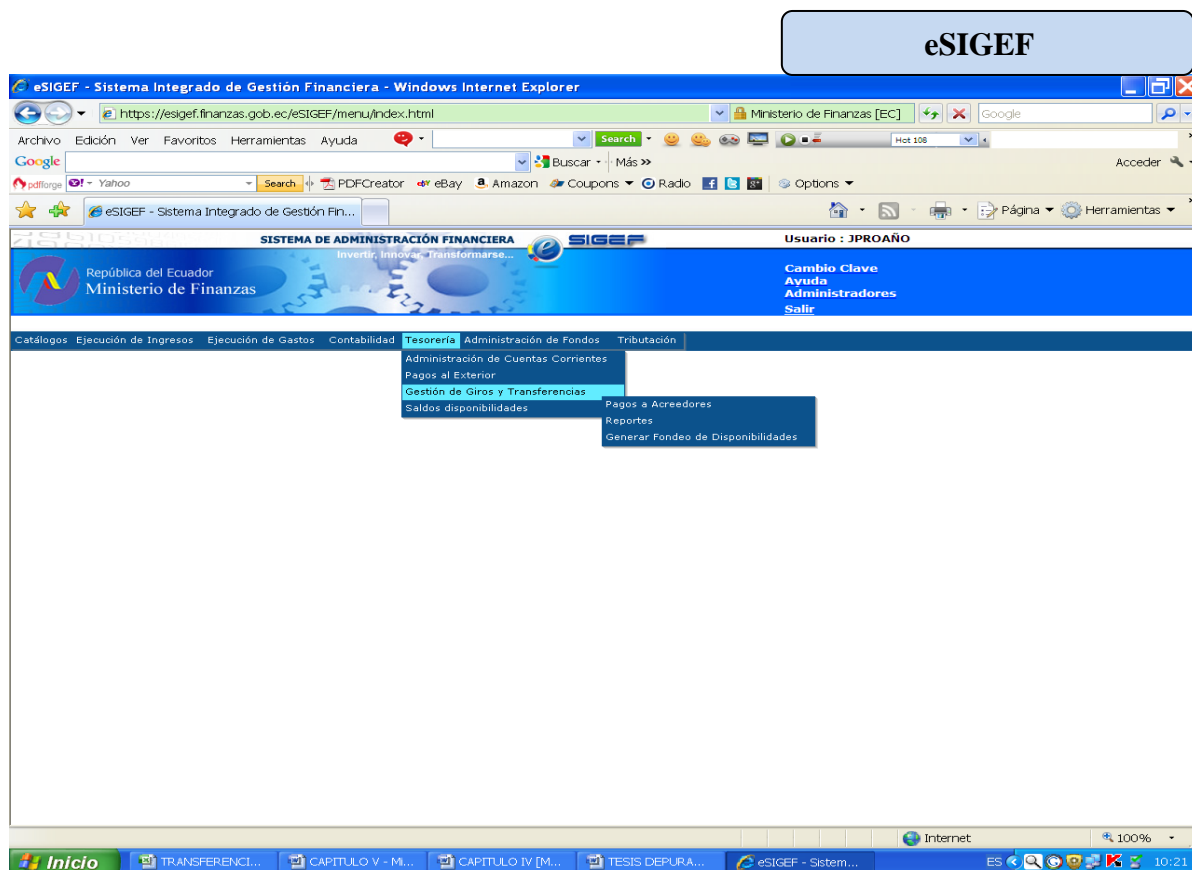
- Supervisar y controlar los procesos de la Unidad de Tesorería.

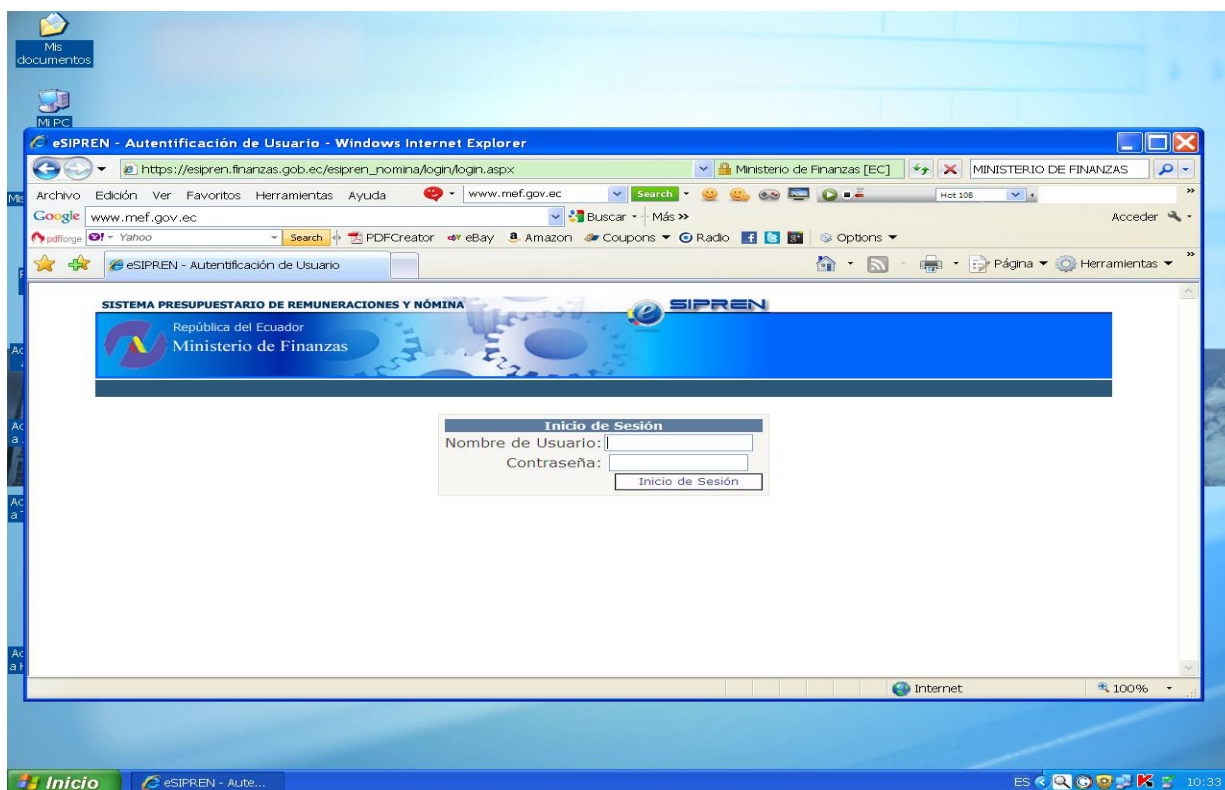
- Asesorar al Director Nacional Financiero-Administrativo y directivos de los órganos administrativo en materia de su competencia.
- Asegurar el funcionamiento del control interno.

EFECTUAR PAGOS

- Asegurar la liquidación y pago oportuno de la Institución por medio del e-SIPREM.
- Transferencias bancarias por medio del sistema e-SIGEF.
- Liquidaciones de obligaciones vencidas y pendientes de pago.
- Controlar y custodiar las Garantías.

Las transferencias bancarias, es decir, los pagos que realiza la persona competente y autorizada que es el Tesorero General los realiza por medio de dos sistemas indispensables y que forman parte de todo el Sector Público como son: Sistema Integrado de Gestión Financiera (**eSIGEF**) y el Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nomina (**eSIPREM**).





RECAUDAR VALORES

- Recaudación por Homologación y Resolución.
- Recaudación y Elaboración de Certificados de no adeudar
- Proceder al cobro de Otros Ingresos.
- Ingresar y registrar al sistema SITAC los ingresos que se ha efectuado en el mes para facilitar la información a la Unidad de Contabilidad.
- Archivo de los ingresos mensuales.

GESTION ADMINISTRATIVA

- Administrar el archivo de los comprobantes de pago y retenciones en la fuente
- Realizar solicitud de requisición para la Unidad de Tesorería.
- Registrar los pagos de servicios básicos como luz, agua, teléfono y combustible en las oficinas correspondientes.
- Control de los pagarés entregados al personal para préstamos.
- Elaborar reportes de viáticos.

- Atención a los usuarios y clientes que concurren a la Unidad de Tesorería y a su vez a la Institución.
- Realizar el envío de correspondencia.
- Recepción de los documentos y elaboración de los Certificados de No Adeudar.

5.2 DISEÑO DE PREGUNTAS PARA LA SELECCIÓN DE PROCESOS

Para realizar la selección de procesos se ha diseñado cinco preguntas claves, que servirán posteriormente para seleccionar los procesos.

1. ¿Si se mejora este proceso se logra satisfacer los requerimientos de los usuarios de la SUPERTEL?
2. ¿Si se mejora este proceso se incrementa la calidad del servicio que brinda la Unidad de Tesorería de la SUPERTEL?
3. ¿Si se mejora este proceso se logra reducir tiempos y costos?
4. 4¿Si se mejora este proceso permitirá mejorar la distribución de funciones, atribuciones y competencias?
5. ¿Si se mejora este proceso se incrementa la imagen de la Unidad?

Las preguntas planteadas serán valoradas de la siguiente manera:

- 1 si la respuesta es afirmativa
- 0 si la respuesta es negativa

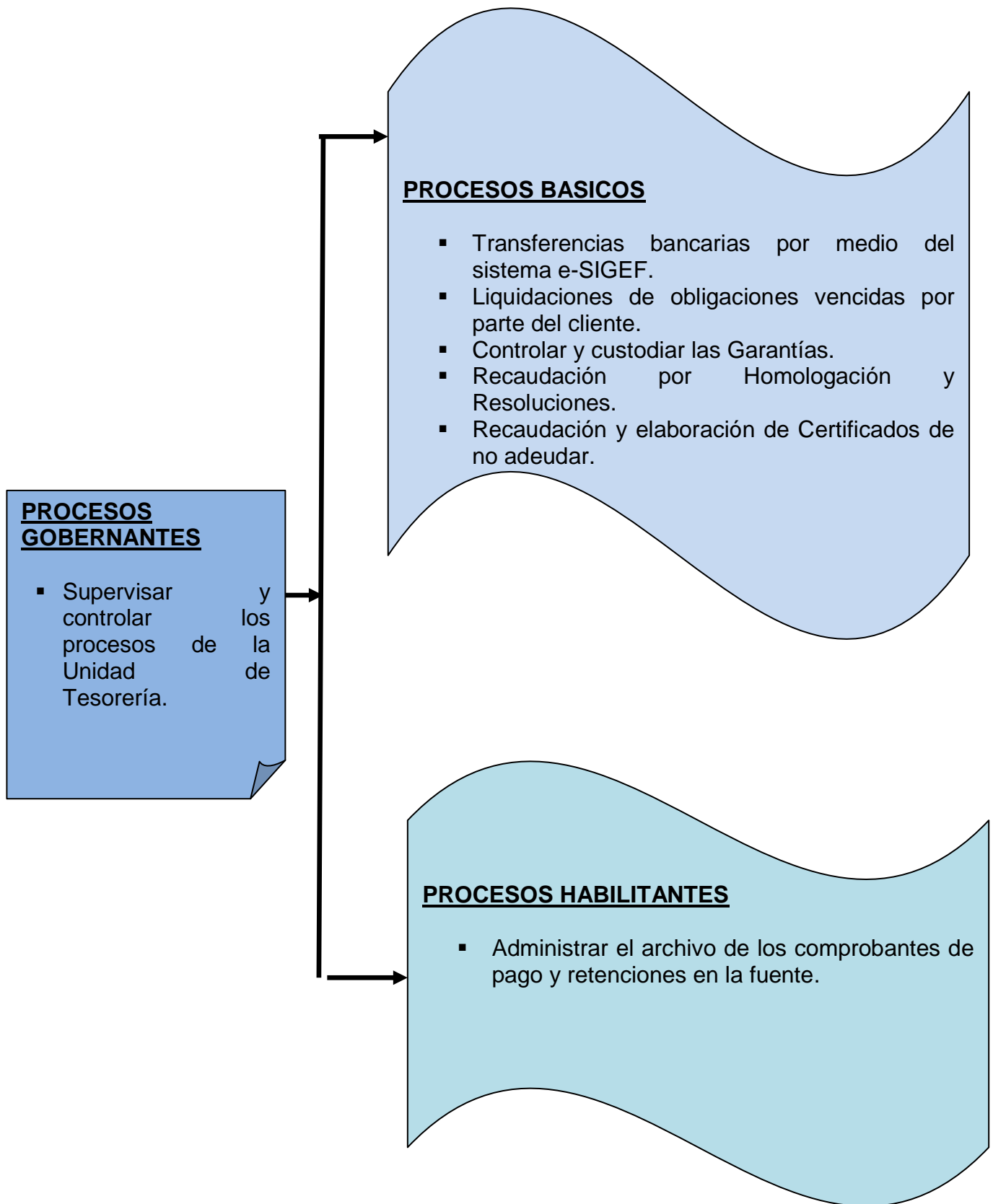
A los procesos se califica:

- 1) **G** Gobernantes
- 2) **B** Básicos
- 3) **H** Habilitantes

5.3 SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESO	PREGUNTAS					TOTAL	TIPO		
	1	2	3	4	5		G	B	H
GESTION FINANCIERA									
Supervisar y controlar los procesos de la Unidad de Tesorería	1	1	1	1	1	5	X		
Asesorar al Director Nacional Financiero-Administrativo y directivos de los órganos administrativo en materia de su competencia.	0	1	1	0	1	3	X		
Asegurar el funcionamiento del control interno en la Unidad de Tesorería.	0	0	1	0	1	2		X	
EFECTUAR PAGOS									
Asegurar la liquidación y pago oportuno al personal de la Institución por medio del e-SIPREM.	0	0	0	0	1	1		X	
Transferencias bancarias (pagos) por medio del sistema e-SIGEF.	1	1	1	1	1	5	X		
Liquidaciones de obligaciones vencidas por parte del cliente.	1	1	1	1	1	5		X	
Controlar y custodiar las Garantías.	1	1	1	1	1	5		X	
RECAUDAR VALORES									
Recaudación por Homologación y Resoluciones.	1	1	1	1	1	5		X	
Recaudación y elaboraciónde Certificados de no adeudar.	1	1	1	1	1	5		X	
Proceder al cobro de Otros Ingresos.(Tasa de Control)	0	1	0	0	1	2		X	
Ingresar y registrar al sistema SITAC los ingresos que se ha efectuado en el mes para facilitar la información a la Unidad de Contabilidad.	0	1	1	0	1	3			X
Administrar el archivo de los ingresos mensuales.	1	1	0	0	1	3			X
GESTION ADMINISTRATIVA									
Realizar la solicitud de requisición para la Unidad de Tesorería.	0	1	0	0	0	1			X
Administrar el archivo de los comprobantes de pago y retenciones en la fuente	1	1	1	1	1	5			X
Registrar los pagos de servicios básicos como luz, agua, teléfono y combustible en las oficinas correspondientes.	0	1	0	0	1	2			X
Control de los pagarés entregados al personal para préstamos.	0	1	1	0	1	3		X	
Elaborar reportes de viáticos.	0	0	0	0	1	1			X
Atención a los usuarios y clientes que concurren a la Unidad de Tesorería y a su vez a la Institución.	1	1	1	0	1	4			X
Realizar el envío de correspondencia.	0	1	0	1	0	2			X

5.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS



5.5 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

5.5.1 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL POR MINUTO

Para realizar esta operación se toma datos reales de sueldos básicos, décimo 13, décimo 14, vacaciones, fondos de reserva y aporte patronal. Con los datos antes mencionados, se procede a realizar el cálculo por minuto de cada cargo, teniendo como referencia que se trabaja 12 meses al año, treinta días al mes, ocho horas y sesenta minutos.

HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL POR MINUTO UNIDAD DE TESORERIA DE LA SUPERTEL

$$\text{Sueldo por Minuto} = \frac{\text{Sueldo Anual}}{12 \text{ Meses} \times 30 \text{ Días} \times 8 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$

TABLA 40

DENOMINACIÓN DEL CARGO	SUELDO UNIFICADO ANUAL	APORTE PATRONAL IESS 12.15%	DECIMO 4 ^a SUELDO	DECIMO 3 ^a SUELDO	FONDOS RESERVA	VACACIONES	TOTAL INGRESO ANUAL	COSTO MINUTO
TESORERO GENERAL	38.964,00	4.734,12	292	3.247,00	3.247,00	3.247,00	53.731,12	0.31
PROFESIONAL FINANCIERO 1	28.056,00	3.408,80	292	2.338,00	2.338,00	2.338,00	38.770,80	0.22
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	15.948,00	1.937,68	292	1.329,00	1.329,00	1.329,00	22.164,68	0.12

5.5.2 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN POR MINUTO

Se realiza en base a datos estimados por cuanto dentro del presupuesto de la organización se consideran estos rubros de los pagos mensuales que se realizan por concepto de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable y telefonía), servicio de internet con banda ancha, mantenimiento de instalaciones, arriendo, etc. Partiendo de los datos mencionados se realiza el cálculo del costo de operación por minuto, teniendo como referencia que los servicios funcionan doce meses al año, y cada uno tiene treinta días de los cuales funcionan los servicios veinticuatro horas diarias de sesenta minutos cada una.

HOJA DE COSTO OPERATIVO POR MINUTO
UNIDAD DE TESORERIA DE LA SUPERTEL

	<i>Costo Total</i>
Costo de Operación por Minuto =	$\frac{12 \text{ Meses} \times 30 \text{ Días} \times 24 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}{\text{Costo Total}}$

TABLA 41

SERVICIOS	TOTAL COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO DE OPERACION POR MINUTO
Energía Eléctrica	2.217,96	184.83	6.16	0.004
Teléfono	416.4	34.70	1.15	0.0007
Servicio de Correo	600.00	50.00	1.66	0.001
Internet	3.159,96	263.33	8.77	0.006
Servicio de Vigilancia	4.489,92	374.16	12.47	0.008
Impresión, Reproducción	2520,00	210	7	0.004
Servicio de Aseo	1.309,92	109.16	3.63	0.002
Transporte	1800,00	150	5	0.003
Mantenimiento	5800,00	483	16.1	0.011
TOTAL	22314.16	1858.68	61.94	0.039

Los cálculos de cada hoja de costos se realizan de manera mensual y anual, esto permite obtener el sueldo por minuto de cada cargo y el costo de operación por minuto. Finalmente la sumatoria de los dos costos da como resultado el costo de operación total por minuto.

5.5.3 HOJA DE COSTO TOTAL POR MINUTO DE LA UNIDAD DE TESORERIA DE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.

Costo de Operación Total = Sueldo por Minuto + Costo de Operación por Minuto

TABLA 42

DENOMINACIÓN DEL CARGO	COSTO PERSONAL POR MINUTO	COSTO OPERACIONAL POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
TESORERO GENERAL	0.31	0.039	0.35
PROFESIONAL FINANCIERO 1	0.22	0.039	0.25
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3	0.12	0.039	0.16

Los resultados obtenidos se utilizarán en la diagramación de procesos para determinar el costo de cada actividad dentro de cada proceso, permitiendo de esta manera obtener el costo y tiempo total de cada proceso.

5.6 DIAGRAMA DE PROCESOS

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.⁶²

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

Nombre del Proceso: Permite identificar y clasificar cada uno de los procesos.

⁶²<http://www.mitecnologico.com/Main/DiagramaProcesoOperacionesDefinicion>

Actividades: Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso, estas actividades podrán o no agregar valor.

Entradas: Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.

Salidas: En otras palabras son los resultados obtenidos concluido un proceso.

Frecuencia: Identifica las veces que se da el procesos al año.

Tiempos: El tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso será calculado en minutos.

Costos: Los costos de cada actividad serán calculados por minuto, y esto se calculará por las hojas de costo calculadas anteriormente.




Observaciones: Se incluye los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que influyen en el desarrollo del proceso.



Símbolos: Representa las etapas del proceso, las personas a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Para desarrollar los diagramas de los procesos seleccionados, es necesaria la aplicación de símbolos de diagramación, los cuales se detalla a continuación:

TABLA 43

SIMBOLO	IDENTIFICACION	OBSERVACION
	OPERACIÓN	AGREGA VALOR
	INSPECCION O CONTROL	NO AGREGA VALOR
	DEMORA O ESPERA	NO AGREGA VALOR







	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	NO AGREGA VALOR
	TRANSPORTE	NO AGREGA VALOR







FUENTE: Internet






CALCULO EFICIENCIA EN TIEMPO Y EFICIENCIA EN COSTO







Dentro del diagrama de procesos tenemos dos fórmulas indispensables para el cálculo de la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo.






$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Tiempo}}{\sum \text{Tiempo Total}}$	$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\sum \text{Agrega Valor Costo}}{\sum \text{Costo Total}}$
--	---







PROCESO 1.		SUBPROCESO: TRANSFERENCIAS BANCARIAS										
 TESORERIA												
ENTRADA: Recepción Documento							SALIDA: Archivo en orden cronológico					
FRECUENCIA: DIARIA		VOLUMEN:20		TIEMPO:51 min.			COSTO: \$17.65					
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1.	Asistente Administrativo 3.- Recibir comprobantes de Pago.	X					1.00		0.16		Existen comprobantes de pago que no tienen las firmas entonces son devueltas a la respectiva Unidad.	
2.	Tesorero General.-Verificar los documentos de soporte debidamente autorizados y cumplan con los requisitos previos al pago.	X					2.00		0.70		Las facturas que son el sustento de pago son copias y es importante este las originales.	
3.	Tesorero General.- Realizar un control del egreso sobre los justificativos y datos de retenciones y obligaciones tributarias.		X					1.00		0.35	Existen tachones en las facturas y no se procede al pago	
4.	Tesorero General.- Verificarse en el sistema que los bienes o servicios hayan sido entregados a la SUPERTEL, a través del respectivo documento de Ingreso a Bodega.		X					1.00	0.35		No hay una verificación oportuna de los bienes y servicios adquiridos.	
5.	Tesorero General.- Seleccionar el Comprobante Único de Registro (CUR) y autorización de pago en el sistema del e-SIGEF (Ver anexo 1 y 2)	X					1.00		0.35		Se colapsa el sistema.	
6.	Tesorero General.- Elaborar el reporte de los pagos realizados a contabilidad.	X					5.00		1.75			
7.	Tesorero General.-Registrar y mantener actualizada la base de datos Excel por los pagos realizados.	X					20.00		7.00		No existe una actualización diaria Entonces la atención al usuario no es rápido.	
8.	Tesorero General.- Archivar en orden cronológico los comprobantes de pago (egreso).				X			20.00		7.00		
TOTAL							29.00	22.00	10.30	7.35		
EFICIENCIA							56.86%		58.35%			






PROCESO 2.  TESORERIA		SUBPROCESO: SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA									
ENTRADA: Control por parte del Jefe de la Unidad							SALIDA: Mejor atención a los usuarios internos y externos.				
FRECUENCIA: MENSUAL VOLUMEN: 2				TIEMPO: 85 min.			COSTO: \$28.75				
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Tesorero General.- Inspecciona los procesosobre tramites solicitados a la Tesorería.		X ↓					15.00		5.25	.
3	Tesorero General.- Controla el registro en los Sistema de resoluciones para una información verídica para las regionales y Delegaciones.		X ↓					20.00		7.00	Existen reclamos de las regionales por ingresar mal los datos en los sistemas.
4	Tesorero General.- Controla la atención que brinda la unidad a los usuarios Internos y externos.		X ↓					5.00		1.75	A veces Los usuarios se exaltan con la persona que ofrece el servicio.
5	Profesional Financiero 1.- Controla el Sistema de Homologación y el SITAC que esté ingresado correctamente.		X ↓					10.00		2.50	
6	Tesorero General.- Verificar que la recaudación de los valores sea cobrada correctamente.	X ←					12.00		4.20		
7	Tesorero General.-Elabora los informes de los procedimientos en la Unidad de Tesorería.	X ↓					15.00		5.25		
8	Tesorero General.- Supervisa el proceso de Gestión Administrativa en la Unidad.		X ↓					8.00		2.80	
TOTAL							27.00	58.00	9.45	19.30	
EFICIENCIA							31.76%		32.86%		

PROCESO 3.		SUBPROCESO: LIQUIDACIONES DE OBLIGACIONES VENCIDAS POR PARTE DEL CLIENTE									
SUPERTEL SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES		TESORERIA									
ENTRADA: Resoluciones autorizadas por la Autoridad competente						SALIDA: Reporte resolución vencida a coactivas					
FRECUENCIA: CADA DOS DIAS		VOLUMEN: 5		TIEMPO: 15.50 min.		COSTO: \$4.66					
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1.	Tesorero General.- Verificar en el sistema ON BASE las resoluciones que están aprobadas por las Autoridades Competentes.		X					5.00		1.75	El sistema es muy lento y no permite observar las resoluciones.
2.	Tesorero General.- Imprimir las Resoluciones.					X		0.50		0.17	
3.	Tesorero General.- Realizar la validación del documento y su respectivo calculo	X					1.00		0.35		El funcionario tiene errores en los cálculos sobre el interés de las resoluciones.
4.	Tesorero General.- Elaborar una notificación al concesionario.	X					3.00		1.05		No tiene una actualización de las direcciones de los concesionarios de las Resoluciones.
5.	Asistente Administrativo 3.-Enviar al concesionario correspondiente.			X				4.00		0.64	No se acercan a pagar el interés a la Tesorería
6.	Tesorero General.- Realizar el informe de la Resolución vencida.	X					1.00		0.35		
7.	Tesorero General.- Enviar el informe al Juzgado Nacional de Coactivas por el Sistema LOTUS NOTES.	X					1.00		0.35		
TOTAL							6.00	9.50	2.10	2.56	
EFICIENCIA							38.70%		45.06%		

PROCESO 4.		SUBPROCESO: CONTROLAR Y CUSTODIAR LAS GARANTÍAS.									
 TESORERIA											
ENTRADA: Control de Garantías							SALIDA: Mantener vigentes la Garantía.				
FRECUENCIA: SEMANAL		VOLUMEN: 5		TIEMPO: 69.30 min.			COSTO: \$18.12				
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1.	Tesorero General.-Recibir garantías provenientes de los procesos de contratación u otros de orden técnico.	X					1.00		0.35		
2.	Tesorero General.-Verificar las fechas de vencimiento de las garantías		X					2.00		0.70	La póliza debe ser renovada permanentemente según la fecha de vencimiento hasta firmar el acta definitiva.
3.	Tesorero General.-solicitará a la Institución Financiera o Aseguradora su renovación en el plazo máximo de 15 días antes de su vencimiento.	X					2.00		0.70		
4.	Tesorero General.-Realizar el oficio de Renovación de la Póliza	X					3.00		1.05		
5.	Asistente Administrativo 3.- Lleva para la Firma del Director Financiero.					X		15.00		2.40	No firma pronto porque tiene algunos Trámites para despachar.
6.	Asistente Administrativo 3.-Enviar un oficio a las Aseguradoras para su Renovación mediante Servientrega					X		30.00		4.80	A veces El Motorizado se equivoca de aseguradora Y el sello de recibido no pertenece a la Aseguradora dirigida.
7.	Asistente Administrativo 3. Recibir los oficios recibidos y firmados por las Aseguradoras.	X					1.00		0.16		
8.	Asistente Administrativo 3.- Escanear los oficios para el respaldo respectivo.	X					0.30		0.04		
9.	Tesorero General y Asistente Administrativo3.- Realizar el inventario de pólizas.	X					15.00		7.92		
TOTAL							22.30	47.00	10.22	7.90	
EFICIENCIA							32.17%		56.40%		

PROCESO 5.		SUBPROCESO: RECAUDACIÓN POR HOMOLOGACIÓN Y RESOLUCIONES										
SUPERTEL		TESORERIA										
ENTRADA: Recepción orden de cobro.							SALIDA: Enviar a contabilidad el reporte e informe de ingresos					
FRECUENCIA: DIARIA		VOLUMEN: 10		TIEMPO:45 min.			COSTO: \$11.75					
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1.	Profesional Financiero 1.-Recibir la orden de cobro con la documentación justificativa, según el tipo de Ingreso y poner el sello de recepción.	X					2.00		0.50			
2.	Profesional Financiero 1.-Los pagos se receptorán únicamente en efectivo o mediante cheque certificado a favor de la SUPERTEL.	X					3.00		0.75		Se demora cuando paga en efectivo porque se cobra billete por billete más aun cuando es más de 500 dólares.	
3.	Profesional Financiero 1.- Elaborar e ingresar los datos del Recibo de cobro (Excel) y factura en el (Planillaje de ingreso).	X					6.00		1.50		Existe demora al ingresar los datos del solicitante.	
4.	Profesional Financiero 1.-Imprimir en una impresora Matricial el Recibo y Factura					X		2.00		0.50	Existe problemas con la impresora, no imprime, los datos están mal entonces se anulan los recibos o facturas.	
5.	Profesional Financiero 1.-Emitir comprobantes autorizados por el SRI y poner el sello de cancelado.	X					1.00		0.25		No hay un sistema de facturación adecuado.	
6.	Profesional Financiero 1.-Crear y Aprobar el Comprobante Único de Registros (CUR) contable de Ingresos en el sistema e-SIGEF.					X		4.00		1.00	El sistema se colapsa más aun cuando es cierre de mes entonces esto provoca no pasar a tiempo los Reportes de Ingreso.	
7.	Profesional Financiero 1.-Realizar Reportes diario de Ingreso e ingresar la recaudación al SITAC.	X					7.00		1.75		A más de los reportes hay que crear una base de datos Excel sobre los ingresos diarios para un sustento de la recaudadora.	
8.	Profesional Financiero 1.-Enviar a Contabilidad el Reporte junto a los documentos emitidos para su respectiva consolidación y declaración al SRI.			X				2.00		0.50		
9.	Profesional Financiero 1.-Archivar los Ingresos que se ha realizado diariamente.					X		8.00		2.00		
10.	Prof. Finan 1.Registrar las homologaciones y resoluciones canceladas en la Matriz.	X					10.00		2.5			
TOTAL							29.00	16.00	7.25	4.00		
EFICIENCIA							64.44%		61.70%			

PROCESO 6. 		SUBPROCESO: RECAUDACIÓN Y ELABORACIÓN DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR									
ENTRADA: Recepción de los requisitos.						SALIDA: Despachar los Certificados de no Adeudar.					
FRECUENCIA: DIARIA		VOLUMEN: 8	TIEMPO: 56 min.			COSTO: \$9.60					
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1.	Asistente Administrativo 3.-Recibir y revisar los requisitos previos y autorizados.	X					2.00		0.32		
2.	Asistente Administrativo 3.-Verificar en el sistema de Infracciones y Sanciones (consulta de cartera activa) si adeuda o no a la SUPERTEL.	X ↓ X ↓					4.00		0.64		No se habilita pronto el sistema
3.	Asistente Administrativo 3.-Enviar a depositar \$ 5.00 en la cuenta de la Supertel Bco. Pichincha si no adeuda y recibir depósito. original	X ↓					15.00		2.40		Se demora en depositar en el Bco. el usuario por varias circunstancias.
4.	Asistente Administrativo 3.-Hacer Llenar una solicitud de Certificado de no Adeudar por parte del Usuario.	X ↓					1.00		0.16		
5.	Asistente Administrativo 3.-Elaborar e ingresar los datos del Recibo de cobro (Excel) y factura en el (Planillaje de ingreso).	X ↓					5.00		0.80		Se ingresa mal los datos no hay un Sistema de Facturación.
6.	Asistente Administrativo 3.-Imprimir en una impresora Matricial el Recibo y Factura.					X ↓		3.00		0.48	Existe problemas con la impresora, no imprimelos datos están mal entonces se anulan los recibos o facturas
7.	Asistente Administrativo 3.-Elaborar el Certificado de no Adeudar.	X ←					3.00		0.48		
8.	Tesorero General.-Revisar los documentos elaborados y firmar el Certificado de no Adeudar.	X ↓					1.00		0.35		
9.	Asistente Administrativo 3.-Crear el CUR de ingreso en el e-SIGEF	X ↓					4.00		0.64		Se colapsa el Sistema e-SIGEF.
10.	Asistente Administrativo 3.-Sacar copias para el archivo				X ↓			10.00		1.60	
11.	Asistente Administrativo 3.-Dar los sustentos de recaudación a profesional Financiero 1	X ←					1.00		0.16		
12.	Prof. Finan. 1.- Elabora el reporte de Ingreso y apruebe el CUR.	X ↓					5.00		1.25		
13.	Asistente Administrativo 3.-Despachar el Certificado de no Adeudar adjunto al Recibo y Factura al usuario.			X				2.00		0.32	
TOTAL							41.00	15.00	7.20	2.40	
EFICIENCIA							73.21%		75%		

PROCESO 7.		SUBPROCESO: ADMINISTRAR EL ARCHIVO DE LOS COMPROBANTES DE PAGO Y RETENCIONES EN LA FUENTE											
SUPERTEL SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES		TESORERIA											
ENTRADA: Recibir pagos realizados						SALIDA: Sello de la empresa que retira la retención							
FRECUENCIA: DIARIA		VOLUMEN: 1		TIEMPO:84.30 min		COSTO: \$13.48							
N.-	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES		
							AV	NAV	AV	NAV			
1.	Asistente Administrativo 3.-Recibir de parte del Tesorero General los pagos realizados.	X					0.30		0.04				
4.	Asistente Administrativo 3.-Controlar que las firmas autorizadas estén correctos.		X					2.00		0.32	Existen comprobantes sin firmar en contabilidad, presupuesto, control previo.		
2.	Asistente Administrativo 3.-Ingresar a la Base de Datos los comprobantes de pago en orden cronológico.	X					30.00		4.80		Los datos no están ingresados correctamente.		
3.	Asistente Administrativo 3.-Sacar la copia celeste del Comprobante de Pago y las originales de las retenciones.					X		20.00		3.20			
5.	Asistente Administrativo 3.-Archivar en orden cronológico.				X		30.00		4.80		Es importante archivar los comprobantes de pago para los requerimientos de otras Unidades.		
6.	Asistente Administrativo 3.-Entregar las Retenciones a la persona que venga a retirar.				X			1.00		0.16			
7.	Asistente Administrativo 3.- Poner los datos el sello de la empresa y firma de la persona responsable de se lleva la Retención.	X					1.00		0.16		Se llevan las retenciones que no les pertenecen		
TOTAL							61.30	23.00	9.80	3.68			
EFICIENCIA							72.71%		72.70%				

5.7 REPORTES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

5.7.1 INFORME DEL SUBPROCESO: TRANSFERENCIAS BANCARIAS



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, Transferencias Bancarias

FECHA: Quito, 03 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	DIARIA
Volumen	20
Tiempo	51 min.
Costo	\$17.65
Eficiencia en tiempo	56.86%
Eficiencia en costo	58.35%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- Existen comprobantes de pago que no tienen las firmas correspondientes entonces son devueltas a la respectiva Unidad.
- Se colapsa el sistema.
- No existe una actualización diaria de la base de datos entonces eso provoca demora a la atención al público.
- Las facturas que son el sustento de pago son copias y es importante estén las originales para el procedimiento de pago.
- Por autorización de las autoridades competentes de la DFA el Tesorero General paga por el sistema sin el sustento necesario entonces corre el riesgo de equivocarse o en el comprobante exista alguna anomalía.

ATENTAMENTE,

Nancy Lema

5.7.2 INFORME DEL SUBPROCESO: SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERIA.



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, supervisar y controlar los Procesos de Tesorería

FECHA: Quito, 03 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	MENSUAL
Volumen	2
Tiempo	85 min.
Costo	\$28.75
Eficiencia en tiempo	31.76%
Eficiencia en costo	32.86%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- Existen reclamos de las regionales por ingresar mal los datos en los sistemas.
- A veces Los usuarios se exaltan con la persona que ofrece el servicio.

ATENTAMENTE,

Nancy Lema

5.7.3 INFORME DEL SUBPROCESO: LIQUIDACIONES DE OBLIGACIONES VENCIDAS POR PARTE DEL USUARIO O CLIENTE



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, Liquidaciones de obligaciones vencidas
Por parte del usuario o cliente

FECHA: Quito, 03 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	CADA DOS DIAS
Volumen	5
Tiempo	15.50 min.
Costo	\$4.66
Eficiencia en tiempo	38.70%
Eficiencia en costo	45.06%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- El sistema es muy lento y no permite observar las resoluciones
- A veces el funcionario calcula mal el interés de las resoluciones.
- No aceptan los errores algún funcionario en particular.

ATENTAMENTE,

Nancy Lema

5.7.4 INFORME DEL SUBPROCESO: CONTROLAR Y CUSTODIAR LAS GARANTÍAS.



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, Controlar y Custodiar las Garantías.

FECHA: Quito, 03 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	SEMANAL
Volumen	3
Tiempo	69.30 min.
Costo	\$18.12
Eficiencia en tiempo	32.17%
Eficiencia en costo	56.40%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- No firma pronto porque tiene bastante tramites por despachar
- A veces El Motorizado se equivoca de aseguradora Y el sello de recibido no pertenece a la Aseguradora dirigida

ATENTAMENTE,

Nancy Lema

5.7.5 INFORME DEL SUBPROCESO: RECAUDACIÓN POR HOMOLOGACIÓN Y RESOLUCIONES.



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, Recaudación por Homologación y Resoluciones

FECHA: Quito, 02 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	DIARIA
Volumen	10
Tiempo	45 min.
Costo	\$11.25
Eficiencia en tiempo	64.44%
Eficiencia en costo	61.70%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- Existe demora al ingresar los datos del solicitante
- Existe problemas con la impresora, no imprime, los datos están mal entonces se **anulan** los recibos o facturas
- **No hay un sistema de facturación adecuada**
- El sistema se colapsa más aun cuando es cierre de mes entonces esto provoca no pasar a tiempo los Reportes de Ingreso.
- A más de los reportes hay que crear una base de datos Excel sobre los ingresos diarios para un sustento de la recaudadora.

ATENTAMENTE,

Nancy Lema

5.7.6 INFORME DEL SUBPROCESO: RECAUDACIÓN Y ELABORACIÓN DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, Recaudación y Elaboración de Certificados de no Adeudar

FECHA: Quito, 03 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	DIARIA
Volumen	8
Tiempo	56 min.
Costo	\$9.60
Eficiencia en tiempo	73.21%
Eficiencia en costo	75%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- No se habilita pronto el sistema
- Se demora en depositar en el Bco. el usuario por varias circunstancias.
- Se demora en ingresar los datos porque no hay un Sistema de Facturación
- Se colapsa el sistema del e-SIGEF
- Existe problemas con la impresora, no imprime, los datos se ingresan manualmente entonces se anulan facturas y recibos.

ATENTAMENTE

Nancy Lema

5.7.7 INFORME DEL SUBPROCESO: ADMINISTRAR EL ARCHIVO DE LOS COMPROBANTES DE PAGO Y RETENCIONES EN LA FUENTE



PARA: Eco. Efraín Andrade

DE: Nancy Lema

ASUNTO: Análisis del subproceso, Administrar el archivo comprobantes De pago y retenciones.

FECHA: Quito, 03 de febrero de 2012

De mi consideración:

En base al análisis del subproceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Frecuencia	DIARIA
Volumen	1
Tiempo	84.30 min.
Costo	\$13.48
Eficiencia en tiempo	72.71%
Eficiencia en costo	72.70%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- Existen comprobantes sin firmar en contabilidad, presupuesto y control previo hasta del Director Financiero.
- Los datos no son deben ser ingresados correctamente.
- Se llevan las retenciones el usuario que no le pertenece por eso es importante hacer firmar y poner el sello de la empresa.
- La base de datos no es actualizado diariamente.

ATENTAMENTE,

Nancy Lema

5.8 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

PROCESO ANALIZADO		TIEMPOS (MINUTOS)				COSTOS (DÓLARES)				FRECUENCIA
		.V	.A.V	total	Efi	.V	.A.V	total	Efi	
1	Transferencias bancarias por medio del sistema e-SIGEF.	29.00	22.00	51	56.86%	10.30	7.35	11.66	58.35%	DIARIA
2	Supervisar y controlar los procesos de la Unidad de Tesorería.	27.00	58.00	85.00	31.76%	9.45	19.30	28.75	32.86%	MENSUAL
3	Liquidaciones de obligaciones vencidas y pendientes de pago.	6.00	9.50	15.50	38.70%	2.10	2.56	4.66	45.06%	CADA DOS DIAS
4	Controlar y custodiar las Garantías.	22.30	47.00	69.30	32.17%	10.22	7.90	18.12	56.40%	SEMANAL
5	Recaudación por Homologación y Resoluciones.	29.00	16.00	45	64.44%	7.25	4.00	11.75	61.70%	DIARIA
6	Recaudación y elaboración de Certificados de no adeudar.	41.00	15.00	56.00	73.21%	7.20	2.40	9.60	75%	DIARIA
7	Administrar el archivo de los comprobantes de pago y retenciones en la fuente.	61.30	23.00	84.30	72.71%	9.80	3.68	13.48	72.70%	DIARIA
	TOTAL	215.6	190.5	406.1 min.		56.32	47.19	\$98.02		

CAPITULO VI

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

CAPITULO VI

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

6.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Una vez realizado el análisis de los procesos seleccionados, a continuación desarrollaremos el mejoramiento de los procesos que es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Las acciones de mejoramiento que se van a efectuar se detallan a continuación:

Mejora: reducción de tiempos y costos

Fusión: de actividades o procesos

Eliminación: de actividades o procesos cuando sean necesarios


Creación: de actividades o procesos cuando es estrictamente necesario

6.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS


Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.⁶³


La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo. Presentamos el formato de caracterización de los procesos que será aplicado a continuación:

⁶³<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categories/5-5-Characterizacion>


		NOMBRE DEL PROCESO:		CODIGO	
1.- OBJETIVO:					
2.- ALCANCE: DESDE: HASTA:					
3.- RESPONSABLE:					
4.- REQUISITOS LEGALES:					
5.- POLITICAS:					
6.- SUBPROCESO:					
7.- INDICADORES:					
8.- REGISTROS					
NOMBRE:			ARCHIVO DIGITAL		
9.- DOCUMENTOS					
CODIGO		NOMBRE			

6.2.1 DESARROLLO DE LA CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS.

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTION FINANCIERA	TSR- 0001
1.- OBJETIVO: Supervisar y controlar que los ingresos y gastos sean efectuadas de manera eficaz y eficiente.		
2.- ALCANCE: DESDE: Supervisión de los procesos HASTA: Cumplimiento de las actividades y trámites por atender.		
3.- RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Tesorero General • Profesional Financiero 1 • Asistente Administrativo 3 		
4.- REQUISITOS LEGALES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la República del Ecuador. ▪ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado ▪ Reglamento Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones. ▪ Instructivo de la Tesorería. 		
5.- POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos periódicamente para un mejor funcionamiento. • Es obligatorio verificar los procesos de recaudación y gestión financiera. • Asesorar adecuadamente y con valores reales el manejo de la Tesorería. • Permitir que los funcionarios participen en reuniones. • Los trámites pendientes deben ser despachados. 		
6.- SUBPROCESO: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar los procesos de la Unidad de Tesorería. • Asesorar al Director Nacional Financiero-Administrativo y directivos de los órganos administrativo en materia de su competencia. • Asegurar el funcionamiento del control interno. 		
7.- INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de las funciones asignadas ▪ Cumplimiento de las funciones ▪ Evaluación la atención al público 		
8.- REGISTROS		
NOMBRE:		ARCHIVO DIGITAL
Trámites internos y externos		Excel, Word
Oficios y Memorandos		
9.- DOCUMENTOS		
CODIGO	NOMBRE	
TSR-0001	Informes a las autoridades competentes.	


	NOMBRE DEL PROCESO: EFFECTUAR PAGOS	TSR- 0002
1.- OBJETIVO: Garantizar que las transferencias realizadas por medio de los sistemas del Sector Público sean correctos y rápidos para la satisfacción tanto de los usuarios internos y externos.		
2.- ALCANCE: DESDE: El pago a los usuarios internos y externos. HASTA: Que se efective el monto pagado en cada uno de las cuentas del beneficiario.		
3.- RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Tesorero General 		
4.- REQUISITOS LEGALES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la República del Ecuador. ▪ Reglamento Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones. ▪ Clasificador Presupuestario ▪ Instructivo de la Tesorería. 		
5.- POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos para realizar las transferencias deben estar debidamente autorizadas y con sus respectivos sustentos documentales. • La recepción del documento debe ser con fecha, hora y día para su respectivo procedimiento. • Las facturas sean autorizadas por el S.R.I., que contengan fecha de vencimiento para la emisión de la factura y otra información de importancia como el nombre, número de R.U.C., dirección correcta de la Superintendencia de Telecomunicaciones y fecha de emisión de la factura. • La factura no deberá contener tachones, borrones o enmendaduras. • Verificarse que los bienes o servicios hayan sido entregados a la SUPERTEL, a través del respectivo documento de Ingreso a Bodega. • Los cheques que diariamente remita Contabilidad a Tesorería serán recibidos con el respectivo reporte de cheques generado por el sistema contable. • Al recibir las pólizas debemos revisar los datos del Asegurado, Ruc y Dirección. 		
6.- SUBPROCESO: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la liquidación y pago oportuno al personal de la Institución por medio del e-SIPREM. • Transferencias bancarias por medio del sistema e-SIGEF. • Liquidaciones de obligaciones vencidas y pendientes de pago. • Controlar y custodiar las Garantías. 		
7.- INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad en los pagos que se ha realizado. ▪ Evaluación las Garantías. ▪ Evaluación liquidaciones vencidas. 		
8.- REGISTROS		

NOMBRE:		ARCHIVO DIGITAL
Transferencias bancarias		e-SIGEF
Liquidaciones al personal		e-SIPREM
Tramites internos y externos		Excel, Word
Oficios y memos		Lotus Notes
9.- DOCUMENTOS		
CODIGO	NOMBRE	
TSR-0002	Formato de oficio renovación de garantía.	
TSR-0003	Reporte de Egresos	
	Devolución de Garantía (RECIBO TSR-2012-00---)	

	NOMBRE DEL PROCESO: RECAUDAR VALORES	TSR- 0003
1.- OBJETIVO: Realizar el cobro de los valores de forma eficiente y eficaz para dar cumplimiento a las metas de la Institución.		
2.- ALCANCE: DESDE: Recepción de los documentos para el cobro HASTA: Despachar el trámite de cobro al usuario o cliente.		
3.- RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> • Profesional Financiero 1 		
4.- REQUISITOS LEGALES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución de la República del Ecuador. ▪ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado ▪ Reglamento Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones. ▪ Clasificador Presupuestario ▪ Instructivo de la Tesorería. ▪ Instructivo ingresos 		
5.- POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir el orden de cobro para proceder a cobrar el valor establecido en la misma. • El efectivo debe ser depositado en 24 horas. • El cheque debe estar certificado correctamente por la persona que solicita el trámite y dirigido a la SUPERTEL. • Elaborar reportes diarios sobre las recaudaciones para Contabilidad, Auditoría y Coactivas. • Al formulario de reporte de las recaudaciones realizadas, se adjuntarán los recibos correspondientes, con todos los documentos de respaldo de cada uno como son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibo prenumerado 2. Comprobante de depósito, otorgado por el Banco 3. Papeleta de depósito, debidamente sellada por el Banco 4. Copias de las planillas canceladas (cuando se trate de cancelación de planillas) 5. Copia del memorando en el que se solicita la recepción de la garantía en efectivo (cuando se trate de garantías) 		

<p>6. Copia de la Resolución (cuando sea el caso).</p> <ul style="list-style-type: none"> La autoridad que emite la Resolución, directamente o través del Secretario General, entregará una copia de la Resolución al responsable de la Unidad de Recaudación. El responsable de la recaudación, de forma inmediata a la recepción de la Resolución, procederá a ingresar la información al Sistema de Facturación y a notificar al usuario sobre el valor que debe cancelar, indicándole la fecha de vencimiento del pago. Cuando el plazo de pago de una Resolución haya vencido, se aplicarán los intereses, observando lo estipulado en el proceso de liquidación de planillas. Similar situación se realizará con el cálculo de los costos judiciales. El momento de la recaudación se emitirá el recibo correspondiente y la factura, cuyos originales se entregarán al usuario. Ingresar los datos a los sistemas de homologaciones y resoluciones semanalmente para que las Regionales y Delegaciones estén informadas sobre las recaudaciones que se han realizado. 	
<p>6.- SUBPROCESO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recaudación por Homologación y Resolución. Recaudación y Elaboración de Certificados de no adeudar Proceder al cobro de Otros Ingresos. Ingresar y registrar al sistema SITAC los ingresos que se ha efectuado en el mes para facilitar la información a la Unidad de Contabilidad. Archivo de los ingresos mensuales. 	
<p>7.- INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Efectividad las recaudaciones realizadas en la Matriz Edif. Olimpo. Evaluación sobre los registros que se realiza en los Sistemas disponibles en la Tesorería. Evaluación al cumplimiento de los Trámites. 	
<p>8.- REGISTROS</p>	
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL
Crear y aprobar CUR (Comprobante Único de Registro) contable de los ingresos.	e-SIGEF
Ingreso sobre las recaudaciones y cuadrar los valores recaudadas en el mes.	Sistema SITAC
Ingreso de homologaciones para facilitar a las Regionales y Delegaciones sobre lo recaudado en la Matriz.	HOMO 2005-1
<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de Resoluciones canceladas Datos Financieros) Verificar si adeuda o no a la Supertel. (Consulta Cartera) 	Sistema de Infracciones y Sanciones.
Base de Datos de Homologaciones y	

Resoluciones recaudadas.	Programa Excel.
Verificar las resoluciones para el ingreso respectivo en la Tesorería.	ON BASE
Ingresar los Datos de la persona que solicita el cobro para imprimir el Recibo de cobro y factura.	Sistema de planillaje Ingreso (Factura) Programa Excel. (Recibo)
Oficios y memos	Lotus Notes
9.- DOCUMENTOS	
CODIGO	NOMBRE
TSR-0004	Informes de los cheques pagados.
TSR-0005	Reporte de Ingresos
TSR-0006	Formato para Cuadrar cartera en Excel
TSR-0007	Reporte de recibo de cobro y facturas anuladas.

	NOMBRE DEL PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA	TSR- 0004
1.- OBJETIVO: Mantener los archivos correctamente y los requerimientos de la Unidad en orden y atender al público de forma Cortez y adecuada frente a sus necesidades.		
2.- ALCANCE: DESDE: Atender a los requerimientos de la Unidad HASTA: Brindar un servicio de calidad al usuario		
3.- RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> Asistente Administrativo 3 		
4.- REQUISITOS LEGALES: <ul style="list-style-type: none"> Constitución de la República del Ecuador. Reglamento Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Instructivo de la Tesorería. 		
5.- POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> Mantener el archivo de los comprobantes de pago en orden cronológico. Al archivar debe verificar las firmas autorizadas para el pago. La requisición debe realizarse según las necesidades de la Unidad. Al realizar la entrega de pagarés el funcionario debe firmar como responsable. Es indispensable que el funcionario atienda con cortesía y de forma eficiente. Para la elaboración de Certificados de no Adeudar: <ul style="list-style-type: none"> La recepción del documento verificar su legalidad y su actualización. Verificar en el sistema si adeuda o no por usuario (Representante Legal) y RUC. Al recibir los documentos de la correspondencia verificar el sello, fecha y hora que recibió la persona o empresa que está dirigido el oficio. 		
6.- SUBPROCESO: <ul style="list-style-type: none"> Administrar el archivo de los comprobantes de pago y Retenciones en la Fuente. Realizar solicitud de requisición para la Unidad de Tesorería. Registrar los pagos de servicios básicos como luz, agua, teléfono y combustible en las oficinas correspondientes. Control de los pagarés entregados al personal para préstamos. Elaborar reportes de viáticos. Atención a los usuarios y clientes que concurren a la Unidad de Tesorería y a su vez a la Institución. Realizar el envío de correspondencia. 		
7.- INDICADORES:		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación funciones asignadas. ▪ Evaluación cumplimiento de las funciones. 	
8.- REGISTROS	
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL
Detalle del Comprobante de pago de los servicios básicos para acercarse a las oficinas correspondientes.	e-SIGEF
Enviar Reporte de viáticos.	Lotus Notes
Archivos de control de pagares	Excel
Memorandos	Word
9.- DOCUMENTOS	
CODIGO	NOMBRE
TSR-0008	Formato solicitud de Requisición.
TSR-0009	Reporte de viáticos.

6.3 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

6.3.1. HOJA ISO

La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, detallando el objetivo y los alcances del proceso así como el responsable de las respectivas actividades, indicando los formatos a utilizarse, terminología y los cambios que se incorporan en el proceso.









6.3.2 FLUJODIAGRAMACION

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica, mediante el uso de símbolos. Para efectos de la presente Tesis, se unen los dos formatos en uno solo "Flujo diagramación y Hoja ISO".

6.3.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

"Es una herramienta que permite determinar la situación actual, propuesta y las diferencias por cada proceso, especificando los beneficios esperados en tiempo, costos y eficiencias, con el propósito de identificar el ahorro anual e indicar el destino. Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable".⁶⁴


A continuación tenemos los elementos que se empleara en diagrama de flujo.

SIMBOLOGIA	
Operación	
Revisión y Control	
Transporte	
Archivo	
Demora	
Decisión	
Documento	
Computadora o impresora	


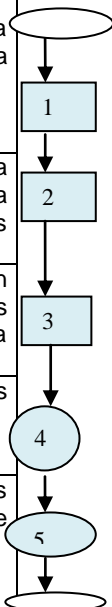
⁶⁴ Harrington James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 1994, pag.149


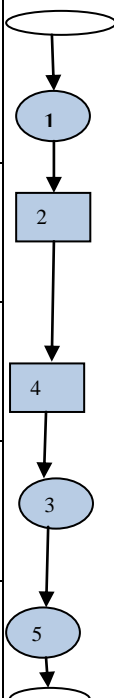
6.4 HOJA ISO Y LA FLUJODIAGRAMACION PARA CADA PROCESO

6.4.1 DISEÑO DE FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO

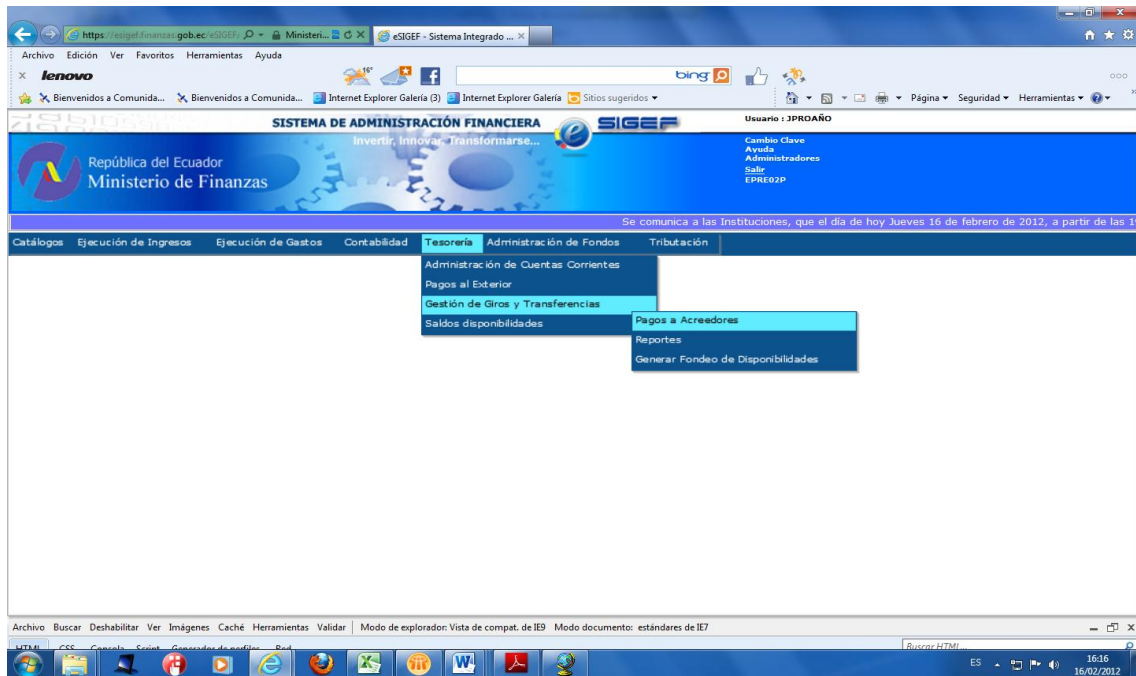
		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				CODIGO				
NOMBRE DEL SUBPROCESO										
OBJETIVO: ALCANCE: desde: hasta: INGRESA : TIEMPO : EFICIENCIA EN TIEMPO: SALIDA : COSTO : EFICIENCIA EN COSTO: FRECUENCIA : VOLUMEN :										
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION	
					AV	NAV	AV	NAV		
		TOTAL EFICIENCIAS								
TERMINOLOGÍA:										
FORMATOS A UTILIZARSE:										
REFERENCIA: Lo antecede.....Lo sigue.....										
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA		Quito 16/06/2010						
MEJORA:										
FUSIÓN:										
ELIMINACIÓN:										
CREACIÓN:										
TOTAL		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:				

6.4.2 DESARROLLO DE LA HOJA ISO Y LA FLUJODIAGRAMACION PARA CADA PROCESO

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-0001			
<p align="center">NOMBRE DEL SUBPROCESO SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA</p>									
<p>OBJETIVO: Inspeccionar que los procesos y actividades sean aplicados correctamente y de forma adecuada para la satisfacción tanto institucional como del usuario.</p> <p>ALCANCE: Desde: Control de los procesos Hasta: Cumplimiento de funciones asignadas.</p> <p>INGRESA: Funciones asignadas TIEMPO : 47 min. EFICIENCIA EN TIEMPO: 57.44%</p> <p>SALIDA: Cumplimiento de las Funciones COSTO : \$18.20 EFICIENCIA EN COSTO: 51.92%</p> <p>FRECUENCIA : Mensual</p> <p>VOLUMEN :2</p>									
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION
		Tesorero General	Profesional Financiero 1	Asistente Administrativo 3	AV	NAV	AV	NAV	
1	Supervisa los Procesos y la Gestión Administrativa de la Unidad.					15.00		5.25	Existen trámites pendientes que hay que realizar un seguimiento.
2	Controla el registro en los Sistema de resoluciones para una información verídica para las Regionales y Delegaciones.					5.00		1.75	Envían memorandos internos si la información está mal ingresada.
3	Controla y supervisa la atención que brinda la unidad a los usuarios Internos y externos y la gestión administrativa.					5.00		1.75	Observa si la persona que atiende al usuario lo hace correctamente.
5	Verificar que la recaudación de los valores sea correcta.				12.00		4.20		El sistema SITAC de homologación lo controla Profesional Financiero 1
6	Elabora los informes de los procedimientos en la Unidad de Tesorería.				15.00		5.25		
					TOTAL EFICIENCIAS			27.00	20.00
					57.44%		51.92%		
TERMINOLOGÍA: SITAC.- Sistema Integrado Asesor Contable									
FORMATOS A UTILIZARSE: Formato de Informes a las autoridades máximas.									
REFERENCIA: Lo antecede: inspección de los procesos de la Unidad Lo sigue: control de las funciones asignadas a los funcionarios									
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA		Quito,10/02/2012					
MEJORA:	3	NANCY LEMA		ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL		ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL			
FUSIÓN:	1								
ELIMINACIÓN:	1								
CREACIÓN:	0								
TOTAL	5	ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:			

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-002			
NOMBRE DEL SUBPROCESO TRANSFERENCIAS BANCARIAS									
OBJETIVO: Realizar los pagos de forma eficaz y oportuna para la satisfacción de la persona que ofrece su servicio y su vez de la Institución.									
ALCANCE: Desde: Recepción de documentos		Hasta: Mantener una base de datos actualizada de los pagos							
INGRESA: Documentos para el respectivo pago		TIEMPO : 23.30min.		EFICIENCIA EN TIEMPO:91.41%					
SALIDA: Mantener una base de datos actualizada de los pagos.		COSTO : \$8.20		EFICIENCIA EN COSTO: 91.46%					
FRECUENCIA : Diaria									
VOLUMEN :20									
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION
		Tesorero General	Profesional Financiero 1	Asistente Administrativo 3	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir y verificar los documentos de soporte debidamente autorizados y cumplan con los requisitos previos al pago.				1.30		0.50		No recibir si las firmas correspondientes no están completas y coordinar con contabilidad para que exija la revisión de las mismas antes que pase a Tesorería.
2	Realizar un control del egreso sobre los justificativos y datos de retenciones y obligaciones tributarias.					1.00		0.35	Los bienes y servicios adquiridos por la SUPERTEL deben ser verificados en la Unidad de B Y S para que envíen a tesorería para el respectivo pago.
	Verificarse en el sistema que los bienes o servicios hayan sido entregados a la SUPERTEL, a través del respectivo documento de Ingreso a Bodega.					1.00		0.35	
3	Seleccionar el Comprobante Único de Registro (CUR) y autorización de pago en el sistema del e-SIGEF, poner el sello de pagado.				1.00		0.35		El CUR debe estar aprobado y no solamente registrado.
4	Elaborar el reporte de los pagos realizados a contabilidad.				4.00		1.40		Es necesario que el archivo y el registro de los comprobantes de pago lo realice un ayudante de oficina porque los funcionarios no se abastecen con las funciones.
	Registrar y mantener actualizada la base de datos Excel por los pagos realizados.				15.00		5.25		
		TOTAL EFICIENCIAS			21.30	2.00	7.5	0.70	
TERMINOLOGÍA: e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Financiera									
FORMATOS A UTILIZARSE: e-SIGEF, Firmas de respaldo, CUR aprobado, sello del Tesorero General para respaldar el pago.									
REFERENCIA: Lo antecede: Verificar los documentos Lo sigue :Ingresar al e-SIGEF para el respectivo pago									
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA		Quito 10/02/2012					
MEJORA:	2	NANCY LEMA		ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL		ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL			
FUSIÓN:	1								
ELIMINACIÓN:	1								
CREACIÓN:	0								
TOTAL	4	ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:			

ANEXOS 1



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

Quito, 9 DE FEBRERO DEL 2012

COMPROBANTE DE PAGO N° 0009236

Beneficiario: NEXSYS DEL ECUADOR

Por la cantidad de: \$ 1,583.39 UN MIL QUINIENTOS OCHENTA Y TRES 39/100

Por lo siguiente: NEXSYS DEL ECUADOR.- Renovación de licencias de actualización de programas y soporte técnico de Oracle estándar edition One Oracle-i Internet application Server estándar edition One. f/ 45124. CUR 581.

ORDENADOR DE PAGO

PAGADO

1.0 FEB. 2012

TESORERO GENERAL

PAGO REALIZADO CON CARGO A LA CUENTA CORRIENTE N° 01110006 Banco Central del Ecuador N° CUR. CUR 581

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DÉBITO	CRÉDITO
113.81.00.01.0002	12% IVA en la Compra de Servicios	172.73	
213.53.00.01.0131	Nexsys del Ecuador	1,410.66	
213.81.00.01.0131	Nexsys del Ecuador	172.73	
634.07.00.04.0004	Mantenimiento de Sistemas Informáticos	1,439.45	
111.02.02.01.0002	CCU 01110006 Recursos Fiscales Banco Cent		1,583.3
213.53.00.01.0131	Nexsys del Ecuador		1,410.6
213.53.00.99.0049	Otras retenciones aplicables al 2% (341)		28.7
213.81.00.01.0131	Nexsys del Ecuador		172.7
	Afectaciones Presupuestarias		
5.0000.53.07.04	Mantenimiento y reparación de equipo y el CD10	1,439.45	

DOCUMENTOS DE SOPORTE QUE SE ACOMPAÑAN:
Solicitud de pago 72, factura 45124, CUR 581.

VISTO BUENO

CONTADOR GENERAL

REVISADO

PRESUPUESTO

CONTROL PREVIO

ELABORADO

CONTABILIDAD

ILLA EDISON / VISION VISUAL IMPRENTA COMUNICACION / R.U.C. 1707980937001 TELF. 2619718 Autoriz. N° ENERO / 2011 PER 2001 A/010009

COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO										
Institución:	594	SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	Fecha Elaboración			No. CUR	No. Original			
U. Ejecutora:	0000		07	02	2012	581	581			
Unid. Desc:	0000									
Tipo Documento Respaldo			Clase Documento			No.		No. Expediente		
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS			SOLICITUD DE COMPRA O DE SERVICIOS			S. PAGO 72		575		
Clase de Registro:	COMPROMETIDO Y DEVENGADO		Clase de Gasto:	OTROS GASTOS		RPA	RTO	DEV		
Banco:			Cuenta Monetaria:							
Comprobante	GASTOS		Numero Operación			0				
Beneficiario:	1791726537001		NEXSYS DEL ECUADOR							
AFECTACION PRESUPUESTARIA										
PG	SP	PY	ACT	ITEM	UBG	FTE	ORG	N. Prest	DESCRIPCION	MONTO
20	000	000	001	530704	0000	001	0000	0000	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informaticos	1,439.45
TOTAL PRESUPUESTARIO										1,439.45
IVA										172.73
SUB - TOTAL										1,612.18
RETENCIONES IVA										0.00
TOTAL DEDUCCIONES PRESUPUESTARIO										28.79
TOTAL A PAGAR										1,583.39
SON: MIL QUINIENTOS OCHENTA Y TRES DÓLARES CON 39/100 M.N.										
DESCRIPCION: MATRIZ- NEXSYS DEL ECUADOR, RENOVACION ORACLE EDITION ONE DTI (S. P 72) FACTURA 45124										

DATOS APROBACIÓN		
ESTADO	REGISTRADO:	APROBADO:
APROBADO		
FECHA: 10/02/2012	_____ Funcionario Responsable	_____ Director Financiero



10 FEB. 2012

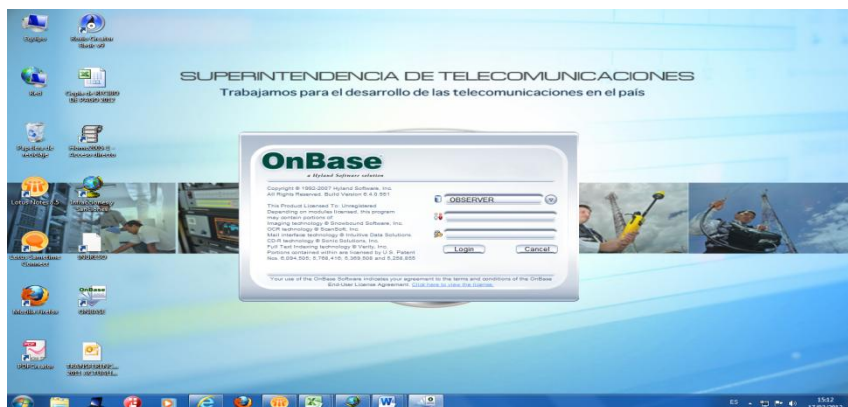
TRANSFERENCIAS NL-12 [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel								
E787 ADQUISICION SUMINISTROS D MATERIALES OFICINA IMPRESIÓN, ASEO MOBILIARIO ETC.								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	No. CUR	DMPROBAN	FECHA DE PAGO	NOMBRE	CONCEPTO	VALOR LIQUIDO	FACTURA	NACION No.
767	1474	6592	24/03/2011	VALDIVIESO SEBASTIAN	DERECHOS NOTARIALES CORRESP. ESCRITURA PUBLICA DE PROCU	45.00	144932	12607
768	1540	6593	24/03/2011	EMPRESA ELECTRICA QUITO	CONSUMO D ENERGIA ELECTRICA 14/02 AL 16/03/11 CASETA N 1 CERR	864.95	1010828	
769	1538	6594/6595	24/03/2011	EMPRESA ELECTRICA QUITO	CONSUMO D ENERGIA ELECTRICA 14/02 AL 12/03/11 EDIF. OLIMPO	2,673.22	462863	
770	1502	6596	24/03/2011	EDITORIAL MINOTAURO	RENOVACION D SUSCRPCION ANUAL D DIARIO LA HORA	247.78	12647	12608
771	1501	6597	24/03/2011	EL COMERCIO	PUBLICACION D UN ACUERDO D CONDOLENCIA POR FALLECIMIENTO	195.36	104725	12609
772	1527	6598/6599	24/03/2011	HERRERA JUAN	ADQUISICION 500 RESMAS D PAPEL BOND 75 gr. Y 10000 D 90 gr. PRC-2	2,208.48	4850	12610
773	1507	6600/6601	24/03/2011	SEPRICO	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA ENE/11	8,274.04	5423	12611
774	1543	6602/6603	28/03/2011	DHL EXPRESS	SERVICIO DE CORRESPONDENCIA NACIONAL AGOS/10	1,459.39	28534	12612
775	1541	6604	28/03/2011	SERVIENTREGA	SERVICIO DE ENVIO D CORRESPONDENCIA FEB/11	1,397.82	254766	12615
776	1547	6605	28/03/2011	CELEC	UTILIZACION D ESPACIO FISICO ESATCION RADIOCOMUNICACIONES	2,932.36	516	
777	1545	6606	28/03/2011	INDUSTRIAS METALICAS GORD	DESARMADO DE MUEBLES DE LA DIR. NACIONAL D INVESTIGACION TE	983.49	1871	12613
778	1536	6607	28/03/2011	DEL PINO PONCE ANA MARIA	ELABORACION D 3000 PULSERAS D CAUCHO	3,901.44	297	12614
779	1535	6608	28/03/2011	MARITETOUR	ADQUISICION DE TICKETS AEREOS C. ROSAS	166.64	34875	
780	1514	6609	28/03/2011	MICROSISTEMAS JOVICHSA	ADQUISICION 50 LICENCIAS SOFTWARE KASPERSKY	555.00	28409	12622
781	1506	6610/6611	28/03/2011	SEGUROS BOLIVAR	POLIZA D SEGURO ASISTENCIA MEDICA FUNCION.SUPERTEL MAR/11	14,281.92	221498	12623
782	1504	6612/6613	28/03/2011	SEGUROS BOLIVAR	POLIZA D SEGUROS D VIDA FUNCIONARIOS SUPERTEL MAR/11	8,671.55	221497	12624
783	1537	6614/6615	28/03/2011	GASOLINERA AMERICA	ADQUISICION 430-51 GALONES DIESEL	500.00	15508	12625
784	1554	6616/6617	28/03/2011	SHARP	MANTENIMIENTO EQUIPOS FOTOCOPIADORES MATRIZ ENE/11	5,153.26	5412	12626
785	2.1E+07	6618	24/03/2011	ORNA GUSTAVO	VIATICOS A SANTIAGO DE CHILE MARZ/11	801.40		
786	2.1E+07	6619	24/03/2011	JARAMILLO FABIAN	VIATICOS A SANTIAGO DE CHILE MARZ/11	964.32		
787	1561	6621/6622	28/03/2011	PEREIRA CENEIDA	ADQUISICION SUMINISTROS D MATERIALES OFICINA IMPRESIÓN, ASEO	39,429.00	3305/6330	12621/1
788	1561	6625/6626	28/03/2011	PEREIRA CENEIDA	ADQUISICION SUMINISTROS D MATERIALES OFICINA IMPRESIÓN, ASEO	39,429.00	303/63302/633	12619/1261
789	1568	6628	28/03/2011	JARAMILLO FABIAN	VIATICOS FEB/11	702.00		

SUPERTEL
 SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES

Ing. Carlos Vizcete Gordillo
 Tesorera General

2946 400 Ext. 1208

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-0003			
NOMBRE DEL SUBPROCESO LIQUIDACIONES DE OBLIGACIONES VENCIDAS POR PARTE DEL CLIENTE									
OBJETIVO: Controlar las obligaciones pendientes y vencidas para la respectiva liquidación en un determinado tiempo.									
ALCANCE: Desde: Resoluciones autorizadas Hasta: Envío de resolución vencida al Juzgado Nacional de Coactivas									
INGRESA: Resoluciones autorizadas por la Autoridad competente TIEMPO : 8.5 min. EFICIENCIA EN TIEMPO: 52.94%									
SALIDA: Reporte resolución vencida a coactivas COSTO :\$2.59 EFICIENCIA EN COSTO: 54.05%									
FRECUENCIA : Cada dos días									
VOLUMEN :5									



**SUPERINTENDENCIA DE
TELECOMUNICACIONES**

CUR 001

SUPERTEL

10 ENF

RESOLUCIÓN No. ST -2011- 0614

ING. FABIÁN L. JARAMILLO PALACIOS

SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES

CONSIDERANDO:

Que, las empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., se fusionaron mediante Escritura Pública otorgada ante el Notario Décimo Séptimo del Distrito Metropolitano de Quito, el 1 de octubre de 2008, y que a través de dicha fusión se creó la **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.**, sociedad mercantil sucesora de todos los derechos y obligaciones de las empresas fusionadas;

Que, el 14 de enero de 2010, mediante Decreto Ejecutivo No. 218 se creó la Empresa Pública **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**, como persona de derecho público;

Que, la Disposición Transitoria Segunda, número 2.1.10, de la Ley Orgánica de Empresa Públicas dispone: "2.1.10. Los títulos habilitantes y en general las autorizaciones conferidas por los órganos estatales a las sociedades anónimas extinguidas se entenderán conferidos a las empresas públicas creadas en su lugar."; (el subrayado me pertenece)

Que, las Adenda a los Contratos Modificatorios, Ratificatorios y Codificatorios de Concesión de Servicios Finales y Portadores de Telecomunicaciones otorgados por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones el 11 de abril de 2001, a favor de las ex empresas ANDINATEL S.A., y PACIFICTEL S.A., en la Cláusula número TRES PUNTO DOCE, (3.12) señalan: "En la Cláusula Treinta y tres: RETRIBUCIÓN POR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO, en la parte final de esta cláusula añadir: "El concesionario tendrá derecho a realizar reliquidaciones por hasta tres meses, de los consumos efectuados por sus abonados y no facturados por errores técnicos debidamente comprobados, de lo cual dará aviso por la prensa y notificará a la Superintendencia. En estos casos no podrá cobrar intereses y deberá dar facilidades de pago. La reliquidación de darse, se efectuará con base a las tarifas aplicadas a la fecha del consumo"." (lo resaltado me pertenece.)

Que, la Superintendencia de Telecomunicaciones el 22 de noviembre de 2011, emitió la Boleta Única No. DJT-2011-0225, notificada a la Empresa Pública **CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**, el 24 de noviembre de 2011, conforme se desprende del Memorando SGN-2011-1922 de 25 de noviembre de 2011, por considerar que la operadora, al estar cobrando la reliquidación de valores por llamadas efectuadas durante el período abril 2009 – mayo 2011 (26 meses), pese a que fueron efectivamente realizadas, sin que hayan sido facturadas en forma oportuna, cuando la cláusula contractual vigente en ese período le faculta únicamente a realizar

1



infracciones señaladas en esta Ley y aplicar las sanciones en los casos que correspondan; i) Las demás que le asigne la Ley y el Reglamento”;

Que, el artículo 110 del Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones, establece que, “La Superintendencia de Telecomunicaciones es el organismo técnico responsable de ejercer la función de supervisión y control de las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas del sector de las telecomunicaciones a fin de que sus actividades se sujeten a las obligaciones legales, reglamentarias y las contenidas en los títulos habilitantes...”; y,

Que, al encontrarse el expediente en estado de resolver, para hacerlo, el Superintendente de Telecomunicaciones considera lo siguiente: 1.- Dentro del procedimiento administrativo sancionatorio se han observado todas las garantías del debido proceso consagradas en la Constitución de la República del Ecuador, así como las normas y solemnidades determinadas en las disposiciones legales, por lo tanto se declara válido todo lo actuado; y, 2.- Acoger los informes emitidos por las Direcciones Nacionales de: Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones y Jurídica de Telecomunicaciones, constantes en el Memorando DPS-2011-02132 de 14 de diciembre de 2011 y en el Informe Jurídico DJT-2011-0496 de 15 de diciembre de 2011;

En ejercicio de sus atribuciones legales y constitucionales, y particularmente de la prevista en el artículo 36, letra h) de la Ley Especial de Telecomunicaciones,

RESUELVE:

Artículo 1.- Declarar que la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A., al estar cobrando la reliquidación de valores por llamadas efectuadas durante el período abril 2009 – mayo 2011 (26 meses), pese a que fueron efectivamente realizadas, sin que hayan sido facturadas en forma oportuna, cuando la cláusula contractual vigente en ese período le faculta únicamente a realizar reliquidaciones por hasta tres meses, por consumos realizados por usuarios y no facturados por errores técnicos; y así mismo, al haber realizado la notificación a esta Superintendencia y la publicación por la prensa con posterioridad a la facturación y cobro por reliquidación, ha inobservado lo previsto en la cláusula 3.12 de las Adenda a los Contratos Modificatorios, Ratificatorios y Codificatorios de Concesión de Servicios Finales y Portadores de Telecomunicaciones otorgados por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones el 11 de abril de 2001, a favor de las ex empresas ANDINATEL S.A., y PACIFICTEL S.A., en la Cláusula número TRES PUNTO DOCE, (3.12), y ha incurrido en la infracción tipificada en el artículo 28, letra h) de la Ley Especial de Telecomunicaciones, que establece: “Cualquiera otra forma de incumplimiento o violación de las disposiciones legales, reglamentarias o **contractuales** en materia de telecomunicaciones”.

Artículo 2.- Imponer a la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A., la sanción económica de US\$ 200 (DOSCIENTOS DÓLARES). Valor que deberá ser cancelado en la Tesorería de la Superintendencia de Telecomunicaciones, en



el plazo de 30 días contados a partir de la fecha en que reciba la presente Resolución, caso contrario, se iniciará el cobro mediante la vía coactiva.

Artículo 3.- Ratificar las disposiciones emitidas por esta Superintendencia en el Oficio No. STL-2011-00790 del 12 de septiembre de 2011.

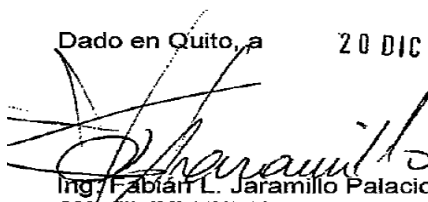
Artículo 4.- Conforme lo dispone el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador, se notificará esta Resolución a la Contraloría General del Estado y a la Defensoría del Pueblo, con el objeto de coordinar acciones para hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Artículo 5.- Notificar esta Resolución a la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A., en su domicilio habitual ubicado en calle Veintimilla 1149 y Av. Amazonas, piso 8, del Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha; cuyo Registro Único de Contribuyentes es el No. 0190003809001; al Consejo Nacional de Telecomunicaciones y a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones. En la Superintendencia de Telecomunicaciones, a la Intendencia Nacional de Control Técnico; a las Direcciones Nacionales: Jurídica de Telecomunicaciones; de Control de Prestación de Servicios de Telecomunicaciones y Financiera-Administrativa.

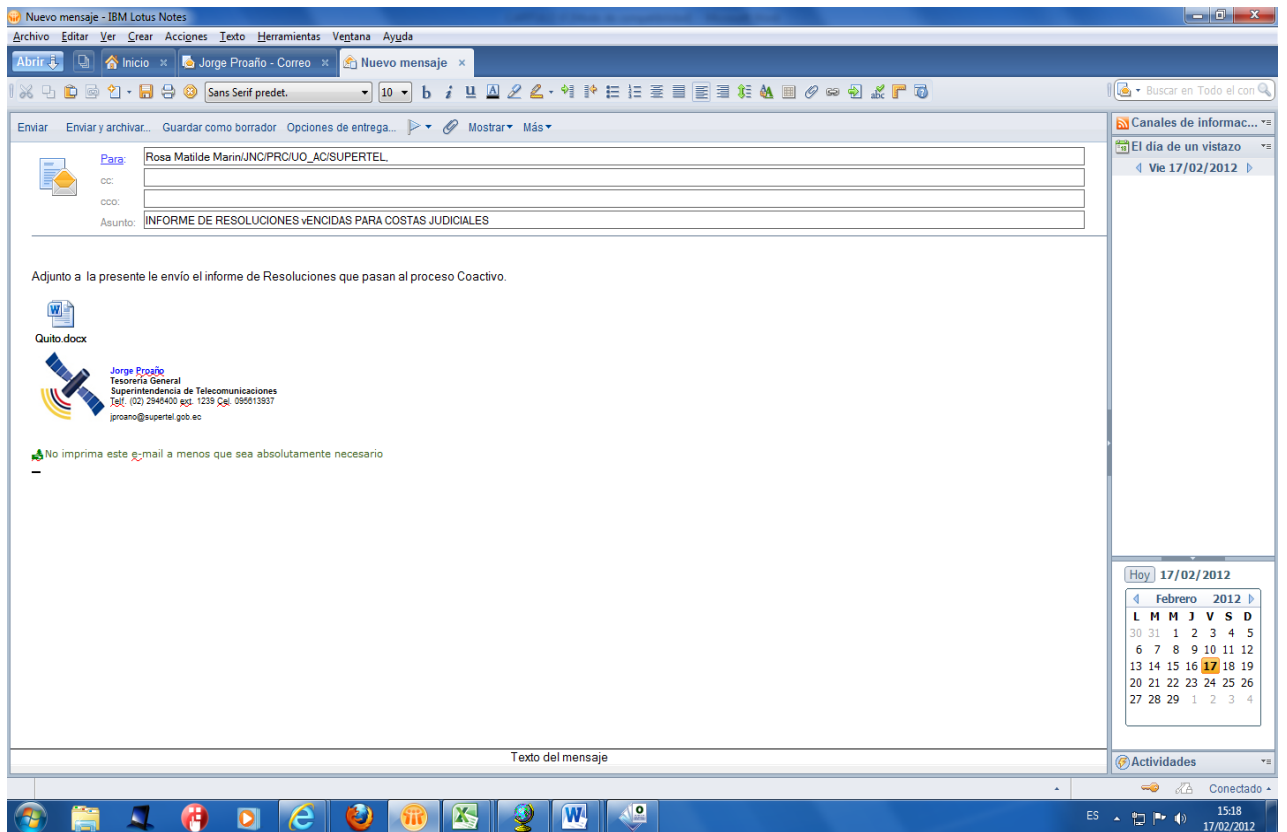
Comuníquese.-

Dado en Quito, a

20 DIC 2011


Ing. Fabián L. Jaramillo Palacios
↑
SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES


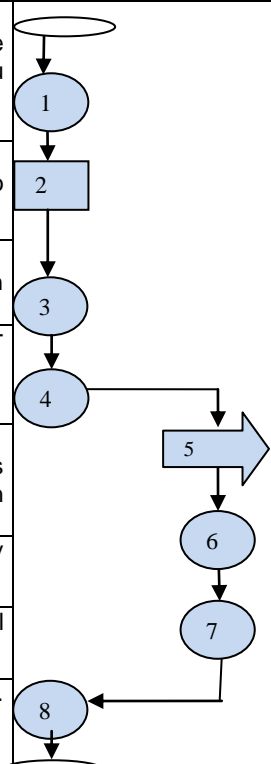
Rec. 17684152560001
CNT-EP.
Ref. Gustavo Quezada



PAGO POR ABONOS [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	CON MENOS 30 DÍAS			NORMAL SOLO CALCULO DE DIAS SIN COACTIVA			
3	SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES						
4	TESORERIA GENERAL						
5	LIQUIDACION ECONOMICA						
6	23/02/2012						
7							
8	JORNADAS DEPORTIVAS ALFONSO LASO			PACIFICTEL		CONECEL	
9	IRN-2008-0170			ST-2006-0067		ST-2008-0015	
10							
11							
12	FECHA DE LA RESOLUCION			21/07/2003		FECHA DE LA RESOLUCION	
13	FECHA DE PAGO			13/05/2008		FECHA DE PAGO	
14	DIAS			1728		DIAS	
15	TASA DE INTERES *			10,14%		TASA DE INTERES *	
16							
17	VALOR DE LA RESOLUCION			100,00		VALOR DE LA RESOLUCION	
18	INTERES			48,67		INTERES	
19	GASTOS JUDICIALES			25,00		GASTOS JUDICIALES	
20							
21	TOTAL A PAGAR			173,67		TOTAL A PAGAR	
22							
23	*vigente a abril/08			*vigente a abril/08		*vigente a febrero/08	
24							
25	22,37			12,63			
26	110,26			9,74			
27	67,37			0,63		40,41	
28	200			23		87,22	
29						72,37	
30							
31							
32							

Sheet: PAGO POR ABONOS. Navigation: CALCULO INTERESES, CALCULO INTERESES CON FACTURAS. Status bar: 14:30.

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-0004			
<div>NOMBRE DEL SUBPROCESO</div> <div>CONTROLAR Y CUSTODIAR LAS GARANTIAS</div>									
<div>OBJETIVO: Mantener las garantías vigentes hasta firmar el Acta Definitiva y su cumplimiento sea efectivo.</div> <div>ALCANCE: Desde: Recepción de pólizas Hasta: Firma del Acta Definitiva</div> <div>INGRESA : Pólizas TIEMPO :40.30 min EFICIENCIA EN TIEMPO: 60.29%</div> <div>SALIDA: Dar de baja las garantías. COSTO :\$11.1 EFICIENCIA EN COSTO: 75.22%</div> <div>FRECUENCIA : Semanal</div> <div>VOLUMEN :3</div>									
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION
		Tesorero General	Profesional Financiero 1	Asistente Administrativo 3	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir garantías provenientes de los procesos de contratación u otros de orden técnico.				0.50		0.17		
2	Verificar las fechas de vencimiento de las garantías					1.00		0.35	La Póliza debe ser renovada permanentemente según su fecha hasta firmar el acta definitiva.
3	Realizar el oficio de Renovación de la Póliza				3.00		1.05		
4	Llevar para la Firma del Director Financiero.				10.00		3.5		Es importante que el Director firme de manera oportuna los trámites pendientes.
5	Enviar un oficio a las Aseguradoras para su Renovación mediante Servientrega					15.00		2.40	Es recomendable que el motorizado conozca bien las Direcciones de las Aseguradoras (Quito)
6	Recibir los oficios recibidos y firmados por las Aseguradoras.				0.50		0.08		
7	Escanear los oficios para el respaldo respectivo.				0.30		0.05		
8	Realizar el inventario de pólizas. (Acta Definitiva)				10.00		3.50		Verificar en el sistema los contratos que ya tienen firmada el acta definitiva para dar de baja las Pólizas.
		TOTAL EFICIENCIAS			24.30	16.00	8.35	2.75	
					60.29%		75.22%		
<div>TERMINOLOGÍA: Aseguradoras.- Una compañía de seguros o aseguradora es la empresa especializada en el Contrato de Seguro, cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo.</div> <div>Inventario de pólizas.-Se verifica las garantías que tienen firmada actualmente el Acta Definitiva en la Institución.</div>									
FORMATOS A UTILIZARSE: Oficio de renovaciones, Sello de la aseguradora que recibió la renovación, pólizas, Acta Definitiva.									
REFERENCIA: Lo antecede: Recepción de la Póliza Lo sigue: Verificación fecha de vencimiento									
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA		Quito,10/02/2012					
MEJORA:	4	NANCY LEMA		ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL		ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL			
FUSIÓN:	0								
ELIMINACIÓN:	1								
CREACIÓN:	0								
TOTAL	5	ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:			

**SUPERINTENDENCIA DE
TELECOMUNICACIONES**

SUPERTEL



Oficio DFA-2012-00078

Quito, 22 de Febrero del 2012

Ingeniera
Patricia Urresta
Departamento de Fianzas
SEGUROS LATINA
AV REPUBLICA No 396 y DIEGO DE ALMAGRO telf :2-504-444
Quito

ASUNTO : RENOVACION POLIZA BURI CARAGUAY VICTOR

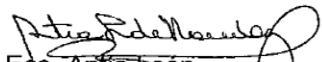
De mi consideración:

Por medio del presente solicito se prorrogue por un período adicional igual al anterior, la vigencia de la póliza ordenada a favor de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

CONTRATISTA	PÓLIZA No.	FECHA VENC	VALOR
BURI CARAGUAY VÍCTOR EMILIO	33855	26/02/2012	10.528.80

En caso de no renovarse oportunamente se solicitará su ejecución, por lo que el presente oficio, será suficiente notificación

Atentamente,


Eco. Ana Patricia León

DIRECTORA NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA (S)

LATINA SEGUROS 22 FEB '12 15:22

COPIA

9 de Octubre N27-75 y Berlín • PBX (593-2) 2 946-400 • info@supertel.gob.ec • Casillero Postal No. 1721-1797
Centro de Información y reclamos CIR: 1800 567 567 cir@supertel.gob.ec FTCS:159
Quito - Ecuador

www.supertel.gob.ec

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION 136 DEL 27/02/1998 RUC: 0991311637001

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. en lo sucesivo llamada "LA COMPAÑIA", y quien (es) más adelante se designa (n) con el nombre de "EL ASEGURADO", convienen en celebrar el presente contrato de seguro, sujeto a las Condiciones Generales aprobadas por la Superintendencia de Bancos, con Resolución No. 96-064-S, y las particulares y especiales teniendo primacía las últimas sobre las primeras.

SEGURO DE	TIPO DE DOCUMENTO	TIPO DE MONEDA	POLIZA No.	ANEXO No.	No. REFERENCIAL
BUEN USO DE ANTICIPO	POLIZA	DOLARES AMERICANOS	0032649	000000	

VIGENCIA DEL DOCUMENTO		DURACION DEL SEGURO		SUMA ASEGURADA	
DESDE LAS 12H00 DE	HASTA LAS 12H00 DE	AÑOS	DÍAS	DEL DOCUMENTO	TOTAL ACTUAL
25/07/2011	23/10/2011		90	29,654.10	29,654.10

ASEGURADO: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
DOMICILIO: 9 DE OCTUBRE N27-75 Y BERLIN
AFIANZADO: NARANJO BENITEZ ROSMERY PAULINA
 SANTIAGO VIDELA N53-66 Y AV 10 DE AGOSTO

R.U.C: 1768041810001
QUITO-PICHINCHA 221500
CEDULA: 1712438165
QUITO-PICHINCHA 2415358/241732

DETALLE

ITEM Nro. 1
UBICACION: 9 DE OCTUBRE N27-75 Y BERLIN
GIRO:

GARANTIA DE BUEN USO DE ANTICIPO PARA:
 CONFECCION Y PROVISION DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL FEMENINO DE
 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.

ASESOR DE SEGUROS:
 00002-DIRECTO QUITO

REF FACT No.007-001-000103920

COSTO DEL SEGURO		FORMA DE PAGO No. 2527461		PROFORMA No.002-0019135	
PRIMA NETA	277.85	CONTADO			
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	9.72	324.76		0.00	
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	1.39	No.	VENCIMIENTOS	VALOR	No.
DERECHO DE EMISION	1.00				
OTROS CARGOS SUJETOS I.V.A 12%	0.00				
OTROS CARGOS SUJETOS I.V.A 0%	0.00				
SUBTOTAL TARIFA 12%	289.96				
SUBTOTAL TARIFA 0%	0.00				
SUBTOTAL	289.96				
I.V.A TARIFA 12%	34.80				
INTERES FINANCIACION	0.00				
PRIMA TOTAL	324.76				

En testimonio de lo acordado se firma este contrato en: QUITO, 26 de JULIO de 2011

EL ASEGURADO

LA COMPAÑIA

El Asegurado declara asumir toda responsabilidad por la exactitud de las respuestas a las preguntas formuladas en la solicitud de seguro, reconociendo que cualquier declaración falsa o errónea producirá la caducidad del seguro. Por otro lado manifiesta su conocimiento y aceptación de las Condiciones Generales, Particulares y Especiales de esta póliza y ninguna duda acerca del contenido de las mismas que pueda perjudicar en alguna forma la exacta comprensión del texto. El Asegurado declara finalmente para todos los fines y efectos que recibió las Condiciones Generales de esta Póliza y que no tiene duda en relación a sus cláusulas.

El presente formulario ha sido aprobado por la Superintendencia de Bancos con Resolución No. SB-INS-96-263- de fecha 21 de Julio de 1996.

ORIGINAL ASEGURADO
 Sin derecho a credito tributario

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.

RIZ: Guayaquil: Circunvalación Sur N° 309 y Todos los Santos PBX: (593-4) 2880-200 SUCURSALES: Quito: Av. República N° 396 y Diego de Almagro, Edif. Forum 300, Piso N° 4 PBX: (593-2) 2504-444
 nca: Av. 10 de Agosto N° 4120 y Av. Solano, frente a la Virgen de Bronce Telf.: (593-7) 2886-003 / 2885-398 • Ambato: Av. Los Guayambos y calle las Delicias esquina (barrio Ficoa) Telf.: (593-3) 2826-
 Manita: Malecón y calle 16, Edificio El Timonel, Piso N° 2, oficina 201 Telfax: (593-5) 2613-200 / 2626-457 / Fax: 2612-229 / 2612-242 / 2613-161 • Santo Domingo: Av. Quito N° 1611 y Pasaje Salumo - Via a Quito
 (593-2) 2752-096 / 2752-511 / 2744-928 • Ibarra: Av. Cristóbal de Troya N° 10132 Telf.: (593-6) 2609-403 • Machala: Pichincha entre Junín y Tarquí N° 823 Edif. de color crema Telfax: (593-7) 2988-213 / 2939-433 •
 Ivi. 24 de Mayo y José Antonio Egigüen Telf.: (593-7) 2579-608 / 2588-034 • PUNTOS DE ATENCION: Guayaquil: San Marino Car. Centro Local 10 Subseleto 2 Telf.: (593-4) 2083-195 / 2083-085 • Quito: Av.
 a N° 55-73 y San Francisco Telf.: (593-2) 2468-100 / 2468-101 • Salinas: Av. 22 de Diciembre y José Roldán Bordenave Telf.: (593-4) 2770-249 • Azogues: Luis Cordero N° 9-10 entre Aurelio Jaramillo y Samuel Abad Telfax: (593-7)
 189 • Quevedo: Calle Seta y Bolívar esquina Telf.: (593-5) 2756-403 / 2756-447 / 2756-456
 v.latinaseguros.com.ec



RUC: 0991311837001

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. en lo sucesivo llamada "LA COMPANIA", y quien (es) más adelante se designa (n) con el nombre de "EL ASEGURADO", convienen en celebrar el presente contrato de seguro, sujeto a las Condiciones Generales aprobadas por la Superintendencia de Bancos, con Resolución No. 96-064-S, y las particulares y especiales teniendo primacía las últimas sobre las primeras.

SEGURO DE	TIPO DE DOCUMENTO	TIPO DE MONEDA	POLIZA No.	ANEXO No.	No. REFERENCIA
BUEN USO DE ANTICIPO	ENDOSO	DOLARES AMERICANOS	0032649	000001	

VIGENCIA DEL DOCUMENTO	DURACION DEL SEGURO	SUMA ASEGURADA
DESDE LAS 12H00 DE 23/10/2011	HASTA LAS 12H00 DE 21/01/2012 AÑOS 0 DIAS 90	DEL DOCUMENTO 29,654.10 TOTAL ACTUAL 29,654.10

ASEGURADO: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES **R.U.C:** 1768041810001
DOMICILIO: 9 DE OCTUBRE N27-75 Y BERLIN **QUITO-PICHINCHA** 221500
AFIANZADO: NARANJO BENITEZ ROSMERY PAULINA **CEDULA:** 1712438165
SANTIAGO VIDE LA N53-66 Y AV 10 DE AGOSTO **QUITO-PICHINCHA** 2415358/2417321

DETALLE

ITEM Nro. 1
UBICACION: 9 DE OCTUBRE N27-75 Y BERLIN
GIRO:

GARANTIA DE BUEN USO DE ANTICIPO PARA:
CONFECCION Y PROVISION DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL FEMENINO DE
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.
RENOVADA A PEDIDO DEL ASEGURADO MEDIANTE OFICIO DFA-2011-00290

*Acta Prueba al
29.11.2011*

ASESOR DE SEGUROS:
00002-DIRECTO QUITO

REF FACT No.007-001-000107265

COSTO DEL SEGURO		FORMA DE PAGO No. 2624458	PROFORMA No.002-0022802	
PRIMA NETA	277.85	CONTADO		
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	9.72			
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	1.39	324.76	0.00	
DERECHO DE EMISION	1.00	No. VENCIMIENTOS VALOR	No. VENCIMIENTOS	VALOR
OTROS CARGOS SUJETOS I.V.A 12%	0.00			
OTROS CARGOS SUJETOS I.V.A 0%	0.00			
SUBTOTAL TARIFA 12%	289.96			
SUBTOTAL TARIFA 0%	0.00			
SUBTOTAL	289.96			
I.V.A TARIFA 12%	34.80			
INTERES FINANCIACION	0.00			
PRIMA TOTAL	324.76			

En testimonio de lo acordado se firma este contrato en: QUITO, 13 de OCTUBRE de 2011
EL ASEGURADO

LA COMPANIA
[Firma]

El Asegurado declara asumir toda responsabilidad por la exactitud de las respuestas a las preguntas formuladas en la solicitud de seguro, reconociendo que cualquier declaración falsa o errónea producirá la caducidad del seguro. Por otro lado manifiesta su conocimiento y aceptación de las Condiciones Generales, Particulares y Especiales de esta póliza y ninguna duda acerca del contenido de las mismas que pueda perjudicar en alguna forma la exacta comprensión del texto. El Asegurado declara finalmente para todos los fines y efectos que recibió las Condiciones Generales de esta Póliza y que no tiene duda en relación a sus cláusulas.

El presente formulario ha sido aprobado por la Superintendencia de Bancos con Resolución No. SB-INS-98-263- de fecha 21 de Julio de 1998.

ORIGINAL ASEGURADO
Sin derecho a credito tributario

LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.

TRIZ: Guayaquil: Av. Rodrigo Chávez González, Urb. Norte, Parque Empresarial Colón, Edif. Corporativo 3, Planta Baja, PBX: (593-4) 2590-500. **SUCURSALES:** Quito: Av. República E7-197 y 30 de Agosto, Edif. Fórum 300, Piso 4, PBX: (593-2) 2504-444. • Cuenca: Av. 10 de Agosto No. 4120 y Av. Solano, frente a la Virgen de Branca, Telfs.: (593-7) 2886-003 / 2885-398. • Ambato: Av. Guayambos y Calle Las Delicias, esquina (Barrio Fico), Telfs.: (593-3) 2826-472 / 2420-046 / 2826-523 / 2426-461. • Maná: Malecón y Calle 16, Edif. El Timonel, Piso 2, Ofic. 201, Telfs.: (593-5) 3-200 / 2626-057 / 2612-242 / 2613-161, Fax: 2612-229. • Santo Domingo: Av. Quito No. 1611 y Pasaje Saturno, vía Quito, Telfs.: (593-2) 2752-996 / 2752-511 / 2744-926. • Machala: Pichincha, e Junín y Tarqui, No. 823, edificio color crema, Telfs.: (593-7) 2935-035 / 2939-433 / 2936-260. • Loja: Av. 24 de Mayo y José Antonio Egúsquere, esquina, Telfs.: (593-7) 2579-608 / 2588-034. • **ITOS DE ATENCION:** Guayaquil: C.C. San Marino, Car. Center Subvuelo 2, Local 10, Telfs.: (593-4) 2083-195 / 2083-085. • Quito: Av. América N39-215 y San Francisco, Telfs.: (593-2) 2468-100 / 2468-101. • Ilinas: Av. 22 de Diciembre y José Robles Bodero, Telf.: (593-4) 2779-249. • Azogues: Luis Cordero No. 903, entre Aurelio Jaramillo y Samuel Abad, Telefax (593-7) 2245-489. • Quevedo: Calle era y Bolívar, esquina, Telfs.: (593-5) 2756-403 / 2756-447 / 2756-456. • Ibarra: Av. Cristóbal de Troya No. 10132 y Juan de Dios Navas, Telf.: (593-6) 2609-403
rw.latinaseguros.com.ec



LATINA
seguros



Memorando DEH-2012-00152

PARA: Eco. Antía León Fernández
DIRECTORA NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA (S)

DE: Ing. Fernando Santillán
DIRECTOR NACIONAL DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO
Y HOMOLOGACIÓN

ASUNTO: ACTA DE RECEPCIÓN ÚNICA Y DEFINITIVA DEL CONTRATO PRC-2011-069 CELEBRADO ENTRE LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES Y LA EMPRESA COMPLEMENTOS ELECTRÓNICOS S.A., PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL LABORATORIO DE VERIFICACIÓN TÉCNICA DE EQUIPOS, FASE 1 (ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE MEDICIÓN PARA LA HOMOLOGACIÓN DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES)

FECHA: 23 de febrero del 2012


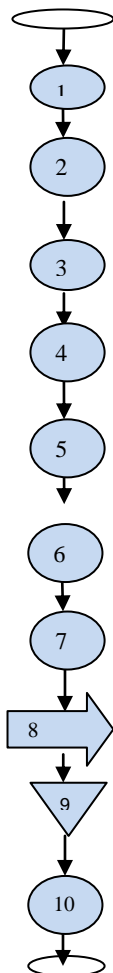
De conformidad a la cláusula Décimo Cuarta del Contrato PRG-2011-069 para la "IMPLEMENTACIÓN DEL LABORATORIO DE VERIFICACIÓN TÉCNICA DE EQUIPOS, FASE .1 (ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE MEDICIÓN PARA LA HOMOLOGACIÓN DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES)", celebrado entre la Superintendencia de Telecomunicaciones y la empresa Complementos Electrónicos S.A. relativa a la recepción definitiva de los equipos se ha suscrito el "ACTA DE RECEPCIÓN ÚNICA Y DEFINITIVA DEL CONTRATO PRC-2011-069" de fecha 22 de febrero de 2012 (cuya copia se adjunta) a fin que se proceda con los trámites pertinentes, tanto con la Contratista, así como internos relacionados al aseguramiento de los equipos, registro de los mismos en la Institución y otros que sean necesarios dentro del área de su competencia.

Ingeniero Fernando Santillán

DIRECTOR NACIONAL DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO Y HOMOLOGACIÓN

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
 QUITO: 23 FEB. 2012 14:43 HORA
 RECEPCION DE DOCUMENTOS
 RECIBIDO POR:

93-02-2012

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-0005				
NOMBRE DEL SUBPROCESO RECAUDACIÓN POR HOMOLOGACIÓN Y RESOLUCIONES										
OBJETIVO: Garantizar una recaudación efectiva de manera que los usuarios se sientan satisfechos. ALCANCE: Desde: Recepción orden de cobro Hasta: Enviar a contabilidad el reporte e informe de ingresos INGRESA: Orden de cobro TIEMPO : 38 min. EFICIENCIA EN TIEMPO: 73.68% SALIDA: Informe de ingresos COSTO :\$12.00 EFICIENCIA EN COSTO: 79.16% FRECUENCIA : Diaria VOLUMEN :10										
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION
		Tesoro General	Profesional Financiero	Asistente Administrativo 3	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir la orden de cobro con la documentación justificativa, según el tipo de Ingreso y poner el sello de recepción.					1.00		0.25		Es importante la orden de cobro caso contrario no se puede proceder con la recaudación.
2	Los pagos se aceptarán únicamente en efectivo o mediante cheque certificado a favor de la SUPERTEL.					3.00		3.25		Al recibir el cheque debe estar debidamente certificado para que no sea devuelta del Banco Pichincha.
3	Elaborar e ingresar los datos del Recibo de cobro (Excel) y factura en el (Planillaje de ingreso).					4.00		1.00		
4	Imprimir en una impresora Matricial el Recibo y Factura					1.00		0.25		Adquirir impresoras modernas para una impresión rápida.
5	Emitir comprobantes autorizados por el SRI y poner el sello de cancelado.					1.00		0.25		Si se daña la factura o el recibo poner el sello de anulado para una distinción..
6	Crear y Aprobar el Comprobante Único de Registros (CUR) contable de Ingresos en el sistema e-SIGEF.					3.00		0.75		
7	Realizar Reportes diario de Ingreso e ingresar al SITAC.					5.00		1.25		
8	Enviar a Contabilidad el Reporte junto a los documentos emitidos para su respectiva consolidación y declaración al SRI.						2.00		0.50	Enviar el reporte a tiempo a la Unidad de Contabilidad
9.	Archivar los Ingresos que se ha realizado diariamente.						8.00		2.00	Es indispensable archivar en forma cronológica para cualquier consulta.
10.	Registrar las Resoluciones (juzga y sanción) Homologaciones (homo 2005-1)					10.00		2.5		
		TOTAL				28.00	10.00	9.50	2.50	
		EFICIENCIAS				73.68%		79.16%		
TERMINOLOGÍA: SITAC.- Sistema Integrado Asesor Contable Consolidación.-Es la acción y efecto de consolidar o consolidarse (dar firmeza, seguridad y solidez a algo). Homologación.- Verificación del cumplimiento de determinadas especificaciones o características por parte de una autoridad oficial Resolución.-(documento) Es la acción y efecto de resolver o resolverse(desatar una dificultad, hallar la solución de un problema, resumir, tomar una determinación decisiva).										
FORMATOS A UTILIZARSE: Orden de cobro, sello de recepción Tesorería, Cheque certificado, Formato Recibo (Excel), Factura (planillaje Ingreso). Recibo y Factura, sello de cancelado, e-SIGEF (Ingresos), CUR aprobado, Reporte de Ingreso.										

REFERENCIA: Lo antecede: Recibir la orden de cobro		Lo sigue: Sello de recepción		
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA	Quito, 10/02/2012	
MEJORA:	5	NANCY LEMA	ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL	ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL
FUSIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	0			
CREACIÓN:	0			
TOTAL	5	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

ANEXO 4

**SUPERINTENDENCIA DE
TELECOMUNICACIONES**

SUPERTEL

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

SUPERTEL

ORDEN DE COBRO POR CONCEPTO DE:

PROCESO DE HOMOLOGACIÓN

No. 001668

Tesorería, sírvase proceder con el cobro por proceso de homologación del equipo :
MOXA WAPA003 (SISTEMA DE TRANSMISIÓN DIGITAL)

NOMBRE: FRANKLIN CHAFLA LEMA
DIRECCIÓN: Av. ISIDRO AYORA N86-54, CONJUNTO LAS RETAMAS, CAS
CIUDAD: QUITO
RUC / CI / PASS: 0602387334
SOLICITUD No.: 001668

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO US \$	VALOR TOTAL US \$
1	PROCESO DE HOMOLOGACIÓN 0	39.00	39.00
TOTAL:			39.00

FECHA: 25 de Enero de 2012

Atentamente,

LUIS PABLO BAUZ TAPIA

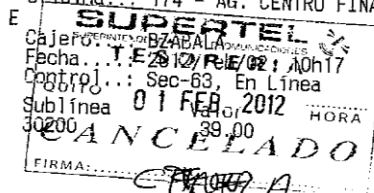
BANCO PICHINCHA

Depósito
SECTOR PUBLICO

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

COPIAS: Dirección Financiera - Administrativa
Dirección General de Radiocomunicaciones

Caja: SP-SP 3245336904
Nombre...: SUP. TELECOMUNIC
Documento: 596220157
Efectivo...: 39.00
Total...: 39.00
Moneda...: USD
Oficina...: 174 - AG. CENTRO FINANCIERO OR



ORIGINAL

9 de Octubre N27-75 y Berlín • PBX (593-2) 2 946-400 • info@supertel.gob.ec • Casillero Postal No. 1721-1797
Centro de Información y reclamos CIR: 1800 567 567 cir@supertel.gob.ec FTCS:159
Quito - Ecuador

SUPERTEL
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
**OFICINA MATRIZ
TESORERIA**

QUITO **23 FEB. 2012**
HORA

RECEPCION DE DOCUMENTOS

RECIBIDO POR:

PRODUBANCO 36-001 Cuenta n° 02-01900001
Matriz - QUITO 304620 NO A LA ORDEN 060 Cheque n° 111-4620
Páguese a la orden de SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES ***** US \$3,800.00
La suma de: TRES MIL OCHOCIENTOS DOLARES CON 00/100 CTVS. *****

QUITO, 22 de dic/2011
Lugar y fecha de emisión

CHEQUE DE GERENCIA

(593-2) 2-946-400 • info@supertel.gob.ec • Casillero Postal No. 1721-1797
y reclamos CIR: 1800-567-567 cir@supertel.gob.ec FTCS-159
B-30-0-210000-16-000-00000-0120-1-000000-1-3-0-05

Firma

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

MATRIZ - QUITO

RECIBO: Nro. 000000110

POR USD 39.00

Recibí de: CHAFLA FRANKLIN

La cantidad de: TREINTA Y NUEVA, CON 00/100 DÓLARES

Por lo siguiente:

RUC: 6602387334

FECHA: 01/02/2012

DESCRIPCIÓN	TOTAL
ORDEN DE COBRO No. 01688	39.00
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> OBSERVACIONES: <input type="checkbox"/> Dep. en cheque #. <input type="checkbox"/> Otros: </div> <div> CTA. CTE. </div> <div> SUPERTEL SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES TESORERIA QUITO 01 FEB. 2012 HORA CANCELADO </div> </div>	

USUARIO: Blanca - CONTABILIDAD: Verde - TESORERÍA Amarilla - ARCHIVO Celeste

TESORERÍA GENERAL

Matriz: La Pradera, 9 de Octubre N27-75 y Berlin PBX (593-2) 2946-400 Pág Web: www.supertel.gov.ec Quito Ecuador



CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN 281
AUTORIZACIÓN S.R.I. No. 1110388474
Fecha de Autorización: 25 de Noviembre del 2011
R.U.C. 1768041810001

FECHA DE EMISIÓN:

CÓDIGO:

FECHA DE RESOLUCIÓN:

MES:

0 1 FEB.

CONCESIONARIO		REP. LEGAL	
PROVINCIA:	LUGAR:	TELÉFONO:	
DIRECCIÓN:			RUC/C.I.:
CATEG.	CONESIONES	SUBTOTAL	IMPUESTO IVA VALOR TOTAL
VALOR TOTAL A PAGAR			
SON:			
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES TESORERÍA			
QUITO, 01 FEB 2012 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES		CLIENTE	

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD.....

ORIGINAL: USUARIO / COPIA 1 VERDE: EMISOR - CONTABILIDAD / COPIA 2 CELESTE: ARCHIVO / DIRECCIÓN



ANULADO

https://esigef.finanzas.gob.ec/ Ministerio... eSIGEF - Sistema Integrado ...

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA SIGEF

República del Ecuador Ministerio de Finanzas

Usuario: JPROAÑO

Cambio Clave
Ayuda
Administradores
Salir
EPRE02P

Catálogos Ejecución de Ingresos Ejecución de Gastos Contabilidad Tesorería Administración de Fondos Tributación

Comprobante de Ejecución de Ingresos - CREAR

Ejercicio:	2012	Institución:	594 - 0000 - 0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES		
UE. Origen:	0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	UD. Origen:	0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES		
Fecha Elaboración:	23/02/2012	No. CUR:	000000	No. expediente:	000000
Clase Registro:	<--- Elija una --->	Clase Modificación:	<--- Elija una --->	No. Original:	000000
Tipo Documento:	<--- Elija una Opción --->				
Documento Respaldo:					
No. Doc Respaldo:					
Fuente:	<--- Elija una Opción --->		Organismo:	0000	
			Préstamo/Donación:	0000	
Banco:	0000	Cuenta Monetaria:			

Archivo Buscar Deshabilitar Ver Imágenes Caché Herramientas Validar Modo de explorador: Vista de comp. de IE9 Modo documento: estándares de IE7

PAGINA No. 1 DE 1

COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO

Institución:	594 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	Fecha Elaboración:	22 02 2012	No. CUR	No. Original
Unid. Ejecutora:	0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	Fecha Real:	13 02 2012	299	299
Unid. Desc:	0000				

TIPO DE DOCUMENTO RESPALDO	CLASE DE DOCUMENTO RESPALDO	No. DOCUMENTO	No. Expediente
COMPROBANTE DE VENTA EMITIDO	COMPROBANTES DE INGRESOS	TSR-131	299

Comprobante: INGRESOS Fuente: Recursos Fiscales generados por las instituciones

Clase de Registro: DEVENGADO Y PERCIBIDO DIS: IDP 002-0000-0000

Institucion Origen:	594 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	CUENTA MONETARIA ORIGEN
U. Ejec. Origen:	0 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	1110006
U. Desc. Origen:	0	

AFECTACION PRESUPUESTARIA

ITEM	DESCRIPCION	MONTO
190499	Otros no Especificados	5.00
TOTAL PRESUPUESTO		5.00
MONTO IVA		0.00
AUMENTOS		0.00
RECAUDO NO EFECTIVO		0.00
INGRESO NETO		5.00

SON: CINCO DÓLARES EXACTOS M.N.

DESCRIPCION: MATRIZ - CERTIFICADO DE NO ADEUDAR DE TEVSUR CIA. LTDA. RUC 0190133451001 RECIBO 131 FACTURA 3890 DP.611132113 07/02/2012 BCE-88661

CODIGO	CONCEPTOS DE DEDUCCIONES Y RETENCIONES	AUMENTO	DEDUCCION
TOTAL AUMENTOS / DEDUCCIONES			

APROBADO

DATOS APROBACIÓN

USUARIO: FCNARANJO

FECHA: 23/02/2012 01:10:15p.m.

FIRMA

FIRMA

https://sigef.finanzas.gob.ec/sigef/ Ministerio de Finanzas SIGEF - Sistema Integrado de Gestión

lenovo 17" Internet Explorer (3) Internet Explorer Galería Sitios sugeridos Página Seguridad Herramientas

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA SIGEF Invertir, Innovar, Transformarse...

República del Ecuador Ministerio de Finanzas

Usuario: JPROAÑO Cambio Clave Ayuda Administradores Safe EPRE03P

Catálogos Ejecución de Ingresos Ejecución de Gastos Contabilidad Tesorería Administración de Fondos Tributación

Comprobante de Ejecución de Ingresos - CREAR

Ejercicio: 2012 Institución: 594 594 - 0000 - 0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

UE. Origen: 0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES UD. Origen: 0000 SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

Fecha Elaboración: 23/02/2012 No. CUR: 000000 No. expediente: 000000 Estado:

Clase Registro: <---- Elija una > Clase Modificación: <---- Elija una > No. Original: 000000

Tipo Documento: <---- Elija una Opción ---->

Documento Respaldo:

No. Doc Respaldo:

Fuente: <---- Elija una Opción ----> Organismo: 0000 Préstamo/Donación: 0000

Banco: 0000 Cuenta Monetaria:

Archivo Buscar Deshabilitar Ver Imágenes Caché Herramientas Validar Modo de explorador: Vista de comp. de IE9 Modo documento: estándares de IE7

DIRECCION NACIONAL FINANCIERA ADMINISTRATIVA
TESORERIA GENERAL

REPORTE DE INGRESOS DIARIOS ENERO 2012

02/02/2012

CUR	RUC	CONCESIONARIO	NUMERO DE RESOLUCION	FECHA DE EMISION	K	I	CJ	VALOR PAGADO	NUMERO DE RECIBO	FECHA	FACTURA	ND	No. DEPOSITO	OBSERVACIONES
261	1791880706001	BGP ECUADOR						5.00	112	02/02/2012	3874		596502637	
265	1790132927001	ASOC. ECUATORIANA ALEMANA						5.00	113	02/02/2012	3875		593972485	
262	0691703347001	TAXI MACAJI						5.00	114	02/02/2012	3876		593974105	
23097804	1710882513	MORILLO JUAN						7,276.35	115	02/02/2012			597691265	DAEC
263	1791293835001	GRUMPRO						5.00	116	02/02/2012	3877		596228733	
264	1391731930001	ASOC. HIPERTAXISTAS SECURITY						5.00	117	02/02/2012	3878		596683282	
265	1791708148001	FUNDACION PUEBLO COFAN						5.00	118	02/02/2012	3879		596681818	
276	1716695166	GINA QUIMBIULCO						1,270.00	119	02/02/2012	3880		600152240	HOMOLOGACION 1660
276	1716695166	GINA QUIMBIULCO						1,270.00	119	02/02/2012	3881		600152240	HOMOLOGACION 1661
276	1716695166	GINA QUIMBIULCO						1,270.00	119	02/02/2012	3882		600152240	HOMOLOGACION 1662
264	1791922727001	LOCATIONWORLD						38.00	120	02/02/2012	3883		602599857	HOMOLOGACION 1658
TOTAL								11,165.35						

ELABORADO:

Fabiola Naraino P.
Econ. FABIOLA NARAINO P.
PROFESIONAL FINANCIERO 1

REVISADO:

Ing. Carlos Vizcete G.
Ing. CARLOS VIZCETE G.
TESORERO GENERAL

INFRACCIONES Y SANCIONES

Financiero

Conectar | Nuevo | Actualizar | Eliminar | Consultar | Limpiar | Retornar

Datos Financieros

Código: 010221 | ITELCONET S.A.

Num. Inf. Técnico: N.RCM.00092.2008 | CI o RUC: 991327371001

Resolución

Núm.: 0039 | 24/03/2009 | Valor: 200.00 USD.

Factura

Número: 0002736 | F. Emisión: 27/04/2009 | Valor: 200.00 USD. | F. Vencimiento: 24/04/2009

Nota de Débito

Número: 0736 | F. Emisión: 27/04/2009 | Intereses: 0.15 USD. | Gastos Judiciales: 0.00 USD.

Total a Pagar: 200.15 USD.

Pagos

Código: | Fecha: 27/04/2009 | N. Recibo: 000000 | Monto: 0.00 USD.

Convenio | **Forma de pago** | **Observaciones**: CON EL RECIBO # 12033 SE CANCELA LA RESOLUCIÓN DEM-201

Estado: FACTURA | **Última modificación**: cvizcote | 01/06/2009

CÓDIGO	FECHA	NUM. RECIBO	MONTO PAG.
1	27/04/2009	12033	200.15

Total Pagado: 200.15 USD. | Saldo a Pagar:

proaño | Base Datos | Infracciones

14:16 | 23/02/2012

Solicitud - [Solicitud]

Archivo | Actualizar | Limpiar | Consultar | Retornar

Solicitud | Seguimiento

Informe Técnico: 001631 | Tipo Tecnología: GSM/GPRS 850 Mhz/1900 Mhz

Fec. Inf. Técnico: 13/12/2011 | Organización: FCC (Comisión Federal de ...)

Código del certificado: 1631

Fecha de emisión del certificado: 13/12/2011

Valor Proceso: \$1.270.00

Fecha O. Cobro: 13/12/2011

Num. O. Cobro: 001631

Observación:

Observación por anulación:

Estado: A

Verificación

☒ Cancelada

SUPTEL | USUARIO ACTUAL: proaño | 23/02/2012

14:17 | 23/02/2012

INGRESO EXE

INGRESO DATOS DE HOMOLOGACION

FECHA DE RECEPCION : / / CODIGO :

USUARIO/OPERADOR (Apellidos/Nombres o EMPRESA) REPRESENTANTE LEGAL (Apellidos/Nombres o EMPRESA)












RUC/CEDULA DIRECCION PASAPORTE:

PROVINCIA: CENTRO COSTAS LUGAR: TELEFONO:

ORDEN DE COBRO: <SERVICIOS>

< ACEPTAR > < ELIMINAR FACTURA >

Inicio | Jorge Proaño | INGRESO EXE | Documento1 | 16:03

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-0006				
<div>NOMBRE DEL SUBPROCESO</div> <div>RECAUDACIÓN Y ELABORACION DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR</div>										
<div>OBJETIVO: Recaudar de manera oportuna y satisfacer su requerimiento de forma eficaz y eficiente</div> <div>ALCANCE: Desde: Recibir los Documentos Hasta: Despachar el Certificado de no Adeudar</div> <div>INGRESA: Tramite TIEMPO : 42 min. EFICIENCIA EN TIEMPO: 88.09%</div> <div>SALIDA: Despacho Certificado de no Adeudar COSTO : \$6.91 EFICIENCIA EN COSTO: 88.42%</div> <div>FRECUENCIA : Diaria</div> <div>VOLUMEN :8</div>										
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION
		Tesorero General	Profesional	Asistente Administrativo	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir y revisar los requisitos previos y autorizados.				1.00		0.16		Es importante dar solución al usuario cuando existe falta de documentos o no esta actualizado uno de los requisitos para que no se incomoden con el servicio y a s u vez evitar la pérdida de tiempo.	
2	Verificar en el sistema de Infracciones y Sanciones (consulta de cartera activa) si adeuda o no a la SUPERTEL.				4.00		0.64			
3	Enviar a depositar \$ 5.00 en la cuenta de la Supertel Bco. Pichincha si no adeuda y recibir depósito original				15.00		2.4			
4	Hacer Llenar una solicitud de Certificado de no Adeudar por parte del Usuario.				1.00		0.16			
5	Elaborar e ingresar los datos del Recibo de cobro (Excel) y factura en el (Planillaje de ingreso) e imprimir				8.00		1.28		Es importante solicitar un sistema de facturación adecuada.	
6	Elaborar el Certificado de no Adeudar.				2.00		0.32		La persona que realiza el certificado debe ser rápida y eficiente.	
7	Revisar los documentos elaborados y firmar el Certificado de no Adeudar.				1.00		0.35			
8	Crear el CUR de ingreso en el e-SIGEF y aprobar.				3.00		0.48		Debería aprobar el CUR LA persona que recauda Asistente Administrativo 3	
9	Sacar copias para el archivo					5.00		0.80	Debe archiversse a diario y no dejarse acumular.	

10	Dar los sustentos de recaudación a profesional Financiero 1		1.00		0.16		
11	Despachar el Certificado de no Adeudar adjunto al Recibo y Factura al usuario.		1.00		0.16		El sello de cancelado debe ser puesto el momento que finalizo el trámite para el despacho respectivo.
			37.00	5.00	6.11	0.80	
			88.09%		88.42%		

TERMINOLOGÍA: Certificado de No Adeudar.- Es un documento que certifica que no adeuda a la SUPERTEL.

Planillaje de Ingreso.- Es un sistema que permite ingresar los datos para la impresión de la factura.

CUR.-Comprobante Único de Registro que identifica a la recaudación.

FORMATOS A UTILIZARSE: Sello de Recepción, de los documentos, Solicitud de certificado de no adeudar, Sistema de Infracciones y Sanciones (consulta cartera Activa). Formato Recibo (Excel), Factura (planillaje Ingreso). Recibo y Factura, sello de cancelado, e-SIGEF ingreso.

REFERENCIA: Lo antecede: Recepción de documento

Lo sigue: Sello de Recepción Tesorería.

CAMBIOS		LUGAR Y FECHA	Quito,10/02/2012		
MEJORA:	5	NANCY LEMA	ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL	ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL	
FUSIÓN:	1				
ELIMINACIÓN:	1				
CREACIÓN:	0				
TOTAL	7	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	



FORM. No. DFA-003000

**SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE NO ADEUDAR A LA SUPERINTENDENCIA DE
TELECOMUNICACIONES**

QUITO a 17 de FEBRERO de 2012

Señor
SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES
Presente.

De mi consideración:

Yo, SANCHEZ BORJA WASHINGTON VICENTE Representante Legal de AMERICAN TAXI
CIA. LTDA. con cédula de ciudadanía No 020083791-2
y R.U.C. No 1791434285001, solicito extender un certificado de no
adeudar a la Superintendencia de Telecomunicaciones

Atentamente,

X / FERNANDEZ
F.)

Dirección: BOGOTA 600 Y URUGUAY
Teléfono: 022548355
Ciudad: QUITO
Provincia: PICHINCHA

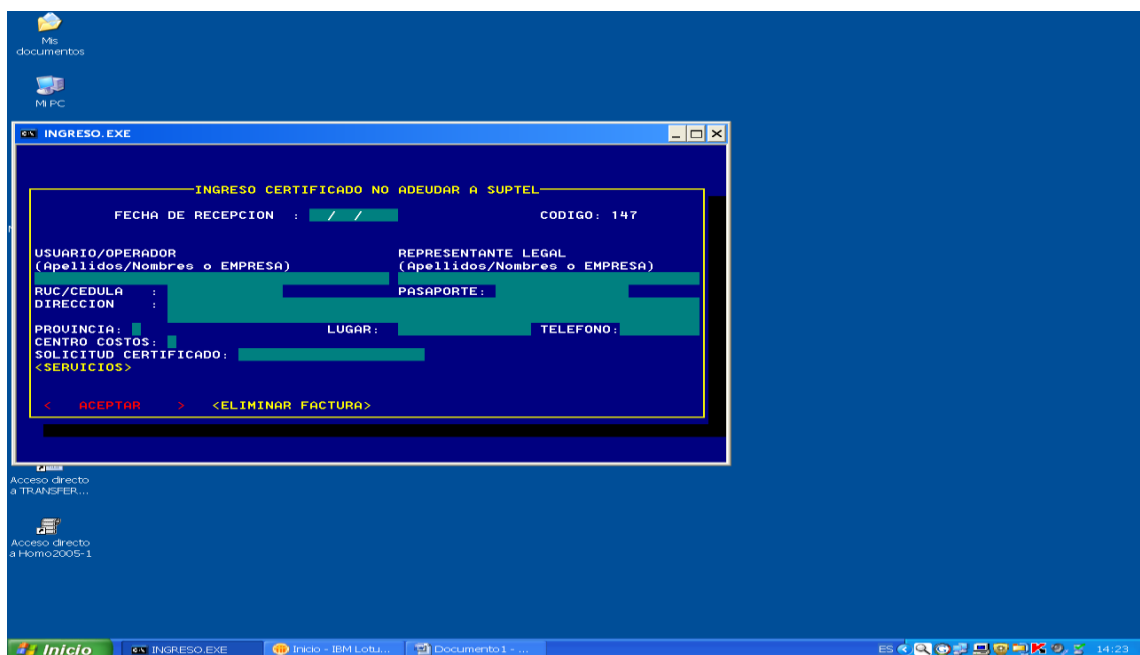
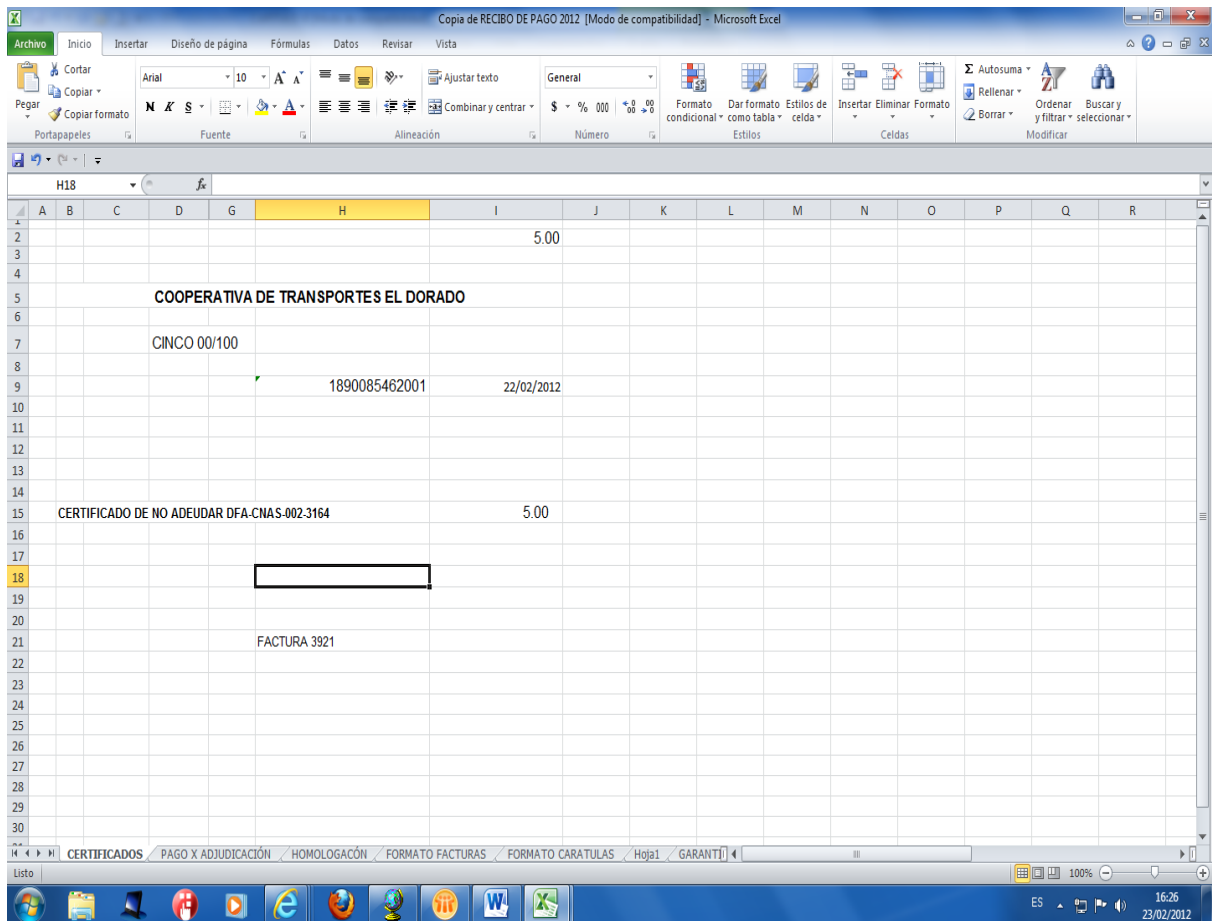
REQUISITOS:

Llenar el formulario de solicitud
Fotocopia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación
Fotocopia del RUC
Original del depósito por el valor del certificado o nota de venta extendida por la SUPTEL

Elaborado por: Dirección General de Planificación y Desarrollo Institucional

COD: DFA-CNAS-001

9 de Octubre N27-75 y Berlín • PBX (593-2) 2 946-400 • info@supertel.gob.ec • Casillero Postal No. 1721-1797
Centro de Información y reclamos CIR: 1800 567 567 cir@supertel.gob.ec FTCS:159
Quito - Ecuador



SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

MATRIZ - QUITO

RECIBO: Nro.000000165

POR USD **5.00**

AMERICANTAXI CIA. LTDA.


Recibí de:

CINCO 00/100

La cantidad de: **DÓLARES**

Por lo siguiente:

RUC: 1791434285001 **FECHA:** 22/02/2012

DESCRIPCIÓN	TOTAL
CERTIFICADO DE NO ADEUDAR DFA-CNAS-002-3163	5.00
OBSERVACIONES: <input type="checkbox"/> Dep. en cheque #. FACTURA 3920 CTA. CTE. <input type="checkbox"/> Otros:	<div align="center">  TESORERIA QUITO 22 FEB 2012 HORA CANCELADO FIRMA: <i>[Firma]</i> TESORERIA GENERAL </div>

USUARIO: Blanca - **CONTABILIDAD:** Verde - **TESORERÍA:** Amarilla - **ARCHIVO:** Celeste

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
Matriz: La Pradera, 9 de Octubre N27-75 y Berlín PBX (503-2) 2946-400 Pág Web: www.supertel.gov.ec Quito Ecuador

FACTURA N° 001-001- 000003920

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN 281
AUTORIZACIÓN S.R.L. No. 1110672628
Fecha de Autorización: 01 de Febrero del 2012
R.U.C. 1768041810001

SUPERTEL

Dispositivo Móvil: Celular / Sistema: Celular / PUC: 170036233001 / AUT: 1628 Teléfono: 2556-811 / del 3901 al 4400 • VALOR PARA SIEMPRE HASTA 01 FEBRERO 2013

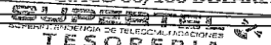
FECHA DE EMISIÓN: 22/02/2012 **CÓDIGO:** DFA-CNAS-002-3163

FECHA DE RESOLUCIÓN: **MES:**

CONCESIONARIO AMERICANTAXI CIA. LTDA.		REP. LEGAL SANCHEZ BORJA WASHINGTON	
PROVINCIA: PICHINCHA	LUGAR: QUITO	TELÉFONO: 022526000	
DIRECCIÓN: BOGOTÁ N600 Y URUGUAY		RUC/C.I.: 1791434285001	

CATEG	CONSESIONES	SUBTOTAL	IMPUESTO IVA	VALOR TOTAL
	CERTIFICADO DE NO ADEUDAR DFA-CNAS-002-3163	5.00		5.00
VALOR TOTAL A PAGAR				5.00

SON: CINCO 00/100 DOLARES


TESORERIA
 QUITO 22 FEB 2012
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
 FIRMA: *[Firma]*

CLIENTE
 ORIGINAL: USUARIO / COPIA 1 VERDE: EMISOR - CONTABILIDAD / COPIA 2 CELESTE: ARCHIVO / DIRECCIÓN

BLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

CERTIFICADO DE NO ADEUDAR A LA SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES.

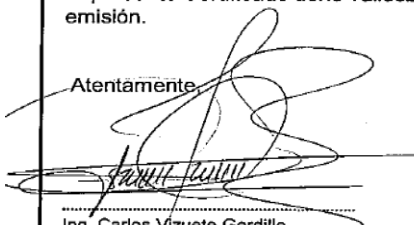
CERTIFICADO No. DFA-003163

Quito, miércoles, 22 de febrero de

A pedido del señor(a): SANCHEZ BORJA WASHINGTON VICENTE , según solicitud No 003000 ,
Representante Legal de : AMERICANTAXI CIA. LTDA. , con cédula de
ciudadanía No. 0200837912 y R.U.C No 1791434285001
CERTIFICO que, revisados los registros contables al sábado, 31 de diciembre de , No adeuda
a la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El presente Certificado tiene validez de 60 días calendarios, contados a partir de la fecha de su
emisión.

Atentamente,


Ing. Carlos Vizcete Gordillo
TESORERO GENERAL

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

En caso de "SI", adeuda por lo siguiente:

.....
.....
.....
.....


VALOR DEL FORMULARIO: USD 5
NOTA DE VENTA N° 003920

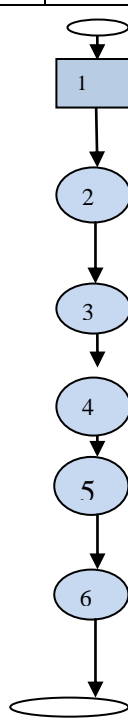
Elaborado por: Dirección General Planificación y Desarrollo Institucional

COD: DFA-CNAS-002

9 de Octubre N27-75 y Berlín • PBX (593-2) 2 946-400 • info@supertel.gob.ec • Casillero Postal No. 1721-1797
Centro de Información y reclamos CIR: 1800 567 567 cir@supertel.gob.ec FTCS:159
Quito - Ecuador

www.supertel.gob.ec

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				TSR-0007			
NOMBRE DEL SUBPROCESO									
ADMINISTRAR EL ARCHIVO DE LOS COMPROBANTES DE PAGO Y RETENCIONES EN LA FUENTE									
OBJETIVO: Permite atender con más rapidez a los requerimientos de las diferentes unidades y a su vez a los usuarios o clientes.									
ALCANCE: Desde: Recibir los pagos realizados Hasta: Atención al usuario.									
INGRESA : Comprobantes de Pago				TIEMPO :74.30 min		EFICIENCIA EN TIEMPO: 96.90%			
SALIDA: Atención al usuario				COSTO :\$11.89		EFICIENCIA EN COSTO: 96.88%			
FRECUENCIA : Diaria									
VOLUMEN :1									

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				TIEMPO (Minutos)		COSTO (Dólares)		OBSERVACION
		Tesorero General	Profesional Financiero	Asistente Administrativo 3	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir y controlar las firmas autorizadas de los pagos realizados estén correctos.						2.30		0.37	
3	Ingresar a la Base de Datos los comprobantes de pago en orden cronológico.					30.00		4.80		
4	Sacar la copia celeste del Comprobante de Pago y las originales de las retenciones.					20.00		3.20		Archivar diariamente
5	Archivar en orden cronológico.					20.00		3.20		No dejar acumular los comprobantes de pago.
6	Entregar las Retenciones a la persona que venga a retirar.					1.00		0.16		
7	Poner los datos el sello de la empresa y firma de la persona responsable de se lleva la Retención.					1.00		0.16		La persona que retira la retención debe poner el sello de la empresa para más seguridad.
		TOTAL				72.00	2.30	11.52	0.37	
		EFICIENCIAS				96.90%		96.88%		

TERMINOLOGÍA: Retención en la Fuente.- La retención en la fuente por ser un pago anticipado de un impuesto, ésta se puede descontar en la respectiva declaración,.

FORMATOS A UTILIZARSE: Base de datos Excel, Sello de la Tesorería en la entrega de la Retención en la Fuente, formato para hacer firmar las retenciones.

REFERENCIA: Lo antecede: Lo sigue:

CAMBIOS		LUGAR Y FECHA	Quito,10/02/2012	
MEJORA:	1	NANCY LEMA	ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL	ING. CARLOS VIZUETE TESORERO GENERAL
FUSIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	0			
CREACIÓN:	0			
TOTAL	2	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

SUPERTEL

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

TESORERIA

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

Matriz: La Pradera, 9 de Octubre N27-75 y Berlín PBX (593-2) 2946-400 Pag. Web: www.supertel.gov.ec Quito-Ecuador



SUPERTEL

CONTRIBUYENTE ESPECIAL
RESOLUCIÓN No. 281-23-01-97

COMPROBANTE DE RETENCIÓN DE IMPUESTOS
R.U.C. 1768041810001

FECHA DE EMISIÓN: QUITO 16/02/2012
NOMBRE: CORPORACION DE SERVICIOS TEL S.A.
DIRECCIÓN: Cda. Urdesa Av. Circunvalación Sur
CÉDULA DE IDENTIDAD o R.U.C. 0992185198001
EJERCICIO FISCAL 2012

No. 001-001- N° 013428
AUTORIZACIÓN SRI No.1110176695
TIPO DE COMPROBANTE Factura
No. COMPROBANTE DE VENTA 003001 0005587

CONCEPTO	CÓDIGO	BASE IMPONIBLE	IMPUESTO	% RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
Seminario Gestión por procesos	2	94.80	IVA	70%	66.36
	341	790.00	I.R.	2%	15.80
Total a Retener:					82.16

FECHA DE CADUCIDAD: 04 DE OCTUBRE DEL 2012

CARDI VILAMAR JAMES OSWALDO IMPRENTA PUBLI* JOC - RUC 170373432201 - AUT. 1693 - Del 13/01 al 14/02 - FECHA DE IMPRESIÓN: 05 DE OCTUBRE DEL 2011

EGRESO No.


SUPERTEL
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
TESORERIA

FIRMA AGENTE DE RETENCIÓN


ORIGINAL: (Morco) SUJETO PASIVO RETENIDO
COPIA: (verde) AGENTE DE RETENCIÓN


Nº DE RETENCIONES	Nº FACTURA	NOMBRE RESPONSABLE	FIRMA RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
13361	148869	José Soto Alca		30-01-2012
13347	80	Jose Orosca		31-01-2012
13394-13393	50376-50375	Carlos Pineda		01-02-2012
13354	1251	Humberto Llorca		01-02-2012
13397	564	Estefanía Villares		02-02-2012
13385	5995	WILINTON DOMINGUEZ		02-02-2012
13356	7244	Enrique Martinez		03-02-2012
13384	2028	Juan Leon		08-02-2012
13383	6495	CONORSE LA CONSTRUCCION		09-02-2012
13360-13396	51729-51836	Marcelo Robles		09-02-2012
13390	143461	Jessica Alarigos		09-02-2012
13395	482	Ivan Castillo		10-02-2012
13391	1313	Victor Horta		13-02-2012
13405	9457	Sanchez Victor		14/02/2012
13398	254	Layca Eoma		17/02/12
14416	8460	Daniel Bonel		23-02-12


6.5 HOJA DE MEJORAMIENTO PARA CADA PROCESO

 TESORERIA		HOJA DE MEJORAMIENTO	
NOMBRE DEL PROCESO SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA			
INGRESO :Control de los procesos de la Unidad RESULTADO :Cumplimiento de las funciones asignadas FRECUENCIA :Mensual VOLUMEN :2			
SITUACIÓN ACTUAL			
PROBLEMAS DETECTADOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen reclamos de las Regionales y Delegaciones por registrar erróneamente los datos en los sistemas respectivos como son las resoluciones canceladas. ✓ Los usuarios se exaltan con la persona que ofrece el servicio 			
SITUACIÓN PROPUESTA			
SOLUCIONES PROPUESTAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El funcionario encargado de ingresar las resoluciones debe verificar los datos principales antes de ingresar como es el N° de Resolución por ejemplo ST-2010-0069 o IRN-2011-0050 dependiendo sea de una Regional o Delegación de la SUPERTEL, el nombre del concesionario y la fecha en que se firmó por parte de las autoridades la resolución (16/07/2010) para su respectiva notificación. ✓ El funcionario deberá tener las palabras adecuadas para que el usuario se calme y dar las mejores soluciones al problema que se presente. 			
MEJORAMIENTO			
	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	85 min.	47 min.	38 min.
COSTO	\$28.75	\$18.20	\$10.55
EFICIENCIA EN TIEMPO	31.76%	51.74%	19.98%
EFICIENCIA EN COSTO	32.86%	51.92%	19.06%
FRECUENCIA		AHORRO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO
MENSUAL		19760	\$5486

 TESORERIA		HOJA DE MEJORAMIENTO	
NOMBRE DEL PROCESO TRANSFERENCIAS BANCARIAS			
INGRESO : Comprobantes de Pago RESULTADO : Efectividad en los pagos FRECUENCIA : DIARIA VOLUMEN : 20			
SITUACIÓN ACTUAL			
PROBLEMAS DETECTADOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen Comprobantes de Pago que no tienen las firmas autorizadas para proceder con el pago entonces son devueltas nuevamente a la Unidades respectivas y esto provoca demora en la misma. ✓ Las facturas que son el sustento principal de un pago viene con copia y es importante que estén las originales. ✓ Existen tachones en las facturas y no se procede el pago porque se sobre entiende que esta alterada la factura. ✓ No hay una verificación oportuna sobre los servicios y bienes adquiridos. ✓ El CUR debe estar aprobado y no solamente registrado y es devuelto a la Unidad de Contabilidad. ✓ La actualización de la base de datos no es permanente 			
SITUACIÓN PROPUESTA			
SOLUCIONES PROPUESTAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al recibir los comprobantes de pago el funcionario deberá revisar detenidamente las firmas correspondientes para que de manera oportuna sean devueltas. ✓ En la Unidad de Contabilidad para proceder con el proceso de pago debe exigir las facturas originales caso contrario no se le realizara el pago. ✓ El funcionario que reciba la factura y realice la solicitud de pago debe revisar que este en perfectas condiciones las facturas para seguir con el procedimiento de pago. ✓ Los bienes y servicios adquiridos por la SUPERTEL debe ser verificados en la Unidad de Bienes y Servicios para que envíen a Tesorería para el respectivo pago. ✓ El funcionario que está encargado de aprobar el pago debe cuidadosamente revisar cada pago para que conste en el sistema y el Tesorero General proceda con el pago. ✓ La actualización de la base de datos realizados debe ser diaria para atender a con rapidez a los requerimientos de las diferentes unidades de la DFA y a su vez a los usuarios y se debe asignar esta función a otro funcionario dentro de la Tesorería para mantenga una base de datos sólida. 			
MEJORAMIENTO			
	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	51 min.	23.30 min.	27.70 min.
COSTO	\$17.65	\$8.20	\$9.45
EFICIENCIA EN TIEMPO	56.86%	91.41%	34.55%
EFICIENCIA EN COSTO	58.35%	91.46%	33.11%
FRECUENCIA	AHORRO ANUAL		
	TIEMPO	COSTO	
DIARIA	144040	\$49140	

 <p>TESORERIA</p>		<p align="center">HOJA DE MEJORAMIENTO</p>	
<p align="center">NOMBRE DEL PROCESO</p> <p align="center">LIQUIDACIONES DE OBLIGACIONES VENCIDAS POR PARTE DEL CLIENTE</p>			
<p>INGRESO :Resoluciones autorizadas por las autoridades competentes.</p> <p>RESULTADO :Controlar las obligaciones pendientes para su respectiva liquidación.</p> <p>FRECUENCIA : Cada dos Días</p> <p>VOLUMEN: 5</p>			
<p align="center">SITUACIÓN ACTUAL</p>			
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El sistema ON BASE es muy lento y no permite observar las resoluciones. ✓ Existe errores en los cálculos para la respectiva liquidación. ✓ El concesionario hace caso omiso a la notificación que les realiza entonces se procede el proceso coactivo. ✓ El concesionario se cambia de residencia y el Tesorero no tiene una actualización de las direcciones y al enviar la resolución respectiva en algunos casos no le llega. 			
<p align="center">SITUACIÓN PROPUESTA</p>			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar informes permanentes a los responsables del sistema sobre las dificultades que existe para que tomen las medidas pertinentes. ✓ El funcionario encargado de realizar debe concentrarse y revisar cuidadosamente los valores para que el cálculo sea correcto. ✓ El funcionario debe reportar la resolución vencida y no liquidada de manera oportuna para que la encargada del proceso coactivo tramite y haga el seguimiento respectivo. ✓ El funcionario encargado de enviar las resoluciones deberá solicitar a la Dirección de Servicios de Telecomunicaciones las direcciones de domicilio de los concesionarios para que mantenga un archivo y una coordinación en los cambios. 			
<p align="center">MEJORAMIENTO</p>			
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	15.50 min.	8.5 min	7 min.
COSTO	\$4.66	\$2.59	\$2.07
EFICIENCIA EN TIEMPO	38.70%	52.94%	14.24%
EFICIENCIA EN COSTO	45.06%	54.05%	8.99%
FRECUENCIA		AHORRO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO
CADA DOS DIAS		9100	2691

 SUPERTEL <small>SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES</small> TESORERIA		HOJA DE MEJORAMIENTO	
NOMBRE DEL PROCESO CONTROLAR Y CUSTODIAR GARANTIAS			
INGRESO :Recepción de Pólizas RESULTADO : Mantener las garantías vigentes. FRECUENCIA : Semanal VOLUMEN : 3			
SITUACIÓN ACTUAL			
PROBLEMAS DETECTADOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe demora para firmar el oficio de renovación de Pólizas ✓ El motorizado se equivoca de entregar a las aseguradoras y el oficio trae recibido con el sello que no le pertenece. 			
SITUACIÓN PROPUESTA			
SOLUCIONES PROPUESTAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El funcionario encargado de firmar el oficio de renovación debe tomar importancia estos oficios porque existe fechas de vencimiento y deben enviarse lo más pronto. ✓ La persona que realiza el envío de correspondencia debe inducirle las direcciones de las empresas aseguradoras u otros para que no exista equivocación. 			
MEJORAMIENTO			
	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	69.30 min.	40.30 min.	29 min.
COSTO	\$18.12	\$11.1	\$7.02
EFICIENCIA EN TIEMPO	32.17 min.	60.29 min.	28.12%
EFICIENCIA EN COSTO	56.40%	75.22%	18.82%
FRECUENCIA		AHORRO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO
SEMANAL		22620	\$5475.60

 SUPERTEL <small>SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES</small> TESORERIA		HOJA DE MEJORAMIENTO	
NOMBRE DEL PROCESO RECAUDACION POR HOMOLOGACIONES Y RESOLUCIONES			
INGRESO : Orden de cobro RESULTADO : Garantizar una recaudación efectiva y eficaz FRECUENCIA : Diaria VOLUMEN : 10			
SITUACIÓN ACTUAL			
PROBLEMAS DETECTADOS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ No traen la orden de cobro para la respectiva recaudación. ✓ Existe demora al ingresar los datos del solicitante que viene a realizar el pago. ✓ La impresora que se utiliza actualmente en la Tesorería para imprimir el recibo y la factura se daña cada momento por varias circunstancias entonces provoca recibos y facturas anuladas y además demora en la atención al cliente. ✓ No existe un sistema de facturación adecuada. ✓ El sistema e-SIGEF se colapsa o es lenta unos días antes de finalizar el mes entonces esto provoca demora al aprobar el CUR y a su vez enviar el reporte diario físico de las recaudaciones a la Unidad de Contabilidad. ✓ Existen depósitos no identificados de las recaudaciones según la cartera del Banco Central del Ecuador y el Banco Pichincha. 			
SITUACIÓN PROPUESTA			
SOLUCIONES PROPUESTAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El funcionario recaudador debe solicitar a Unidad de archivo envíen correctamente las ordenes de cobro al solicitante. ✓ Solicitar al cliente que para realizar de pago debe adjuntar una hoja donde conste los datos y la recaudadora no esté preguntando. ✓ El funcionario encargado de la recaudación y el jefe inmediato deben solicitar una impresora moderna y apta para las impresiones de los recibos y facturas. ✓ El jefe de la Tesorería General junto con las autoridades pertinentes debe solicitar el estudio del manejo de facturación actualmente en la Unidad para que solicite a la Dirección Nacional de la Tecnológica de la Información un Sistema de facturación para la atención rápida y eficiente a los usuarios internos y externos de la Institución. ✓ El funcionario encargado de la recaudación debe ingresar al e-SIGEF de manera rápida en el tiempo oportuno para enviar a tiempo los reportes diarios. ✓ Cuando llamen los usuarios o clientes para averiguar sobre un pago y pidan el N° de cuenta de la SUPERTEL no darles y solicitar que se acerquen primero a legalizar el documento para que procedan con el depósito respectivo. 			
MEJORAMIENTO			
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	45 min.	38 min.	7 min
COSTO	\$11.75	\$12.00	0.25 ctvs.
EFICIENCIA EN TIEMPO	64.44%	73.68%	9.24%
EFICIENCIA EN COSTO	61.70%	79.16%	17.46%
FRECUENCIA		AHORRO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO
DIARIA		18200	\$650

NOMBRE DEL PROCESO

RECAUDACION Y ELABORACION DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR

INGRESO :Requisitos previos para la recaudación y el trámite del Certificado de no Adeudar

RESULTADO : Satisfacer el requerimiento del usuario de forma eficaz y eficiente.

FRECUENCIA : Diaria

VOLUMEN: 8

SITUACIÓN ACTUAL

PROBLEMAS DETECTADOS:

- ✓ En ocasiones no se habilita pronto el sistema de Infracciones y Sanciones.
- ✓ Existe demora en depositar por parte del usuario en el Banco de Pichincha el valor de \$5.00 por cualquier situación y para ellos es incomodo.
- ✓ El funcionario encargado de realizar el Certificado de no adeudar y recaudar también tiene el problema del sistema de facturación y de la impresora.


SITUACIÓN PROPUESTA

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- ✓ El funcionario encargado de utilizar el sistema debe solicitar al Dirección correspondiente que revise la lentitud de la misma, ya que es un sistema que se usa a diario y la atención al usuario es en el instante.
- ✓ El funcionario encargado de esta función debe recaudar los \$5.00 y al final del día depositar todo junto para evitar que el funcionario se moleste y disminuir el tiempo.
- ✓ El jefe de la Tesorería General junto con las autoridades pertinentes debe solicitar el estudio del manejo de facturación actualmente en la Unidad para que solicite a la Dirección Nacional de la Tecnológica de la Información un Sistema de facturación para la atención rápida y eficiente a los usuarios internos y externos de la Institución.
- ✓ El CUR debe ser aprobado por la persona que realiza el Certificado de no adeudar y no de la persona que recauda homologaciones y resoluciones para evitar tiempo y no acumularle de trabajo a profesional financiero 1.
- ✓ El sello de cancelado para despechar el tramite debe ser puesto en el momento que se finalice el tramite.

MEJORAMIENTO

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	56 min	42 min	14 min.
COSTO	\$9.60	\$6.91	\$2.69
EFICIENCIA EN TIEMPO	73.21%	88.09%	15.21%
EFICIENCIA EN COSTO	75%	88.42%	13.42%
FRECUENCIA		AHORRO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO
DIARIA		29120	\$5595.20

 <p>TESORERIA</p>		<p align="center">HOJA DE MEJORAMIENTO</p>	
<p align="center">NOMBRE DEL PROCESO</p> <p align="center">ADMINISTRAR EL ARCHIVO DE COMPROBANTES DE PAGO Y RETENCIONES EN LA FUENTE</p>			
<p>INGRESO : Pagos realizados</p> <p>RESULTADO : Atención satisfactoria a los requerimientos de la Unidades y del Usuario</p> <p>FRECUENCIA : Diaria</p> <p>VOLUMEN: 1</p>			
<p align="center">SITUACIÓN ACTUAL</p>			
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En ocasiones los pagos están sin las firmas entonces la persona encargada del archivo nuevamente debe regresar a las Unidades. ✓ No existe un archivo constante y la atención se hace lenta y a su vez no se le puede ayudar a los requerimientos porque no se abastece con todo el trabajo. ✓ La persona encargada de despachar la Retención en la Fuente debe exigir a los usuarios que pongan el sello de la empresa y su firma para una constancia. ✓ En ocasiones los usuarios e llevan retenciones que no les pertenece. ✓ La base datos de los Comprobantes de Pago no está actualizada. 			
<p align="center">SITUACIÓN PROPUESTA</p>			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El jefe inmediato debe solicitar a las Unidades como es Contabilidad. Presupuesto. Control Previo, Contadora General que deben estar las firmas pertinentes caso contrario no se procederá con el pago. ✓ Es necesario que exista un ayudante de oficina para el archivo y otras funciones y mantenga la base de datos actualizada i el archivo sea diaria. ✓ El funcionario debe exigir al usuario que ponga el sello de la empresa para su identificación con la Retención en la Fuente. ✓ Es importante que no se deje acumular los comprobantes de pago para el archivo. ✓ Es necesario contratar un ayudante de oficina para el cumplimiento de algunas funciones en la Tesorería (Atención al Cliente). 			
<p align="center">MEJORAMIENTO</p>			
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	84.30 min.	74.30 min.	10 min.
COSTO	\$13.48	\$11.89	\$1.59
EFICIENCIA EN TIEMPO	72.71%	96.90%	24.19%
EFICIENCIA EN COSTO	72.70%	96.88%	24.18%
FRECUENCIA		AHORRO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO
DIARIA		2600	\$413.40

6.6MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA

Nº	Proceso Analizado	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				Frecu encia	V o l u m e n	BENEFICIOS ANUAL	
		Tiempos (minutos)	Costo (dólares)	EFICIENCIAS		Tiempos (minutos)	Costo (dólares)	EFICIENCIAS		Tiempos (minutos)	Costo (dólares)	EFICIENCIAS				Tiempos (minutos)	Costo (dólares)
				TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO				
1	TRANSFERENCIAS BANCARIAS	51	17.65	56.86%	58.35%	23.30	8.20	91.41%	91.46%	27.70	9.45	34.35	33.11	Diaria	20	144040	\$49140
2	SUPERVISAR Y CONTROLAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA	85	28.75	31.76%	32.86%	47	18.20	51.74%	51.92%	38	10.55	19.98	19.06	Mensual	2	19760	\$5486
3	LIQUIDACIONES DE OBLIGACIONES VENCIDAS POR PARTE DEL CLIENTE	15.50	4.66	38.70%	45.06%	8.5	2.59	52.94%	54.05%	7	2.07	14.24	8.99	Cada dos días	5	9100	\$2691
4	CONTROLAR Y CUSTODIAR GARANTIAS	69.30	18.12	32.17%	56.40%	40.30	11.1	60.29%	75.22%	29	7.02	28.12	18.82	Semanal	3	22620	\$5475.60
5	RECAUDACION POR Y HOMOLOGACIONES Y RESOLUCIONES	45	11.75	64.44%	61.70%	38	12	73.68%	79.16%	7	0.25	8.24	17.46	Diaria	10	18200	\$650
6	RECAUDACION Y ELABORACION DE CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR	56	9.60	73.21%	75%	42	6.91	88.09%	88.42%	14	2.69	15.21	13.42	Diaria	8	29120	\$5595.20
7	ADMINISTRAR EL ARCHIVO DE COMPROBANTES DE PAGO Y RETENCIONES EN LA FUENTE	84.30	13.48	72.71%	72.70%	74.30	11.89	96.40%	96.88%	10	1.59	24.19	24.18	Diaria	1	2600	\$413.40
TOTAL		406.10	104.01			273.40	70.89			135.70	33.62	144.33	135.04				
EFICIENCIAS PROMEDIO				290.24%	335.12%			507.76%	530.23%								
BENEFICIO TOTAL ESPERADO																245440	\$69451.20

6.6.1 EXPLICACION DEL ANALISIS COMPARATIVO

La Matriz de Análisis Resumida nos permite observar los resultados de los procesos seleccionados en la Unidad de Tesorería de la Superintendencia de Telecomunicaciones tanto la situación actual como propuesta, las mejoras y el Beneficio Esperado, la finalidad de desarrollar esta matriz es para saber de manera efectiva las mayores eficiencias obtenidas en tiempo y costo.

6.6.1.1 PROCESOS GOBERNANTES

- En el proceso Supervisar y controlar los procesos de Tesorería se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 19.760 minutos y en costo de \$ 5486.00 dólares.

6.6.1.2 PROCESOS BASICO

- En el proceso de Transferencias Bancarias realizada por parte del Tesorero General se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 144040 minutos y en costo de \$ 49140.00 dólares. Además dentro de este proceso puedo recalcar que se mejoró unos procesos en el tiempo, se eliminó el proceso de Administración de archivo a cargo del Tesorero General puesto que es importante y necesario que el archivo y el registro de los comprobantes de pago lo realice un ayudante de oficina porque los funcionarios no se abastecen con las funciones esto no permitirá mantener una base de datos sólida para las diferentes requerimientos. En todo caso estas funciones lo haría el Asistente Administrativo 3 esto le hice constar en su totalidad en el proceso de Archivo de Comprobantes de Pago y Retenciones en la Fuente .hasta que consideren esta recomendación.
- En el proceso de realizar liquidaciones de obligaciones vencidas por parte del cliente se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 9100 minutos y en costo de 2691.00 dólares.
- En el proceso de Controlar y Custodiar Garantías se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 22.620 minutos y en costo de 5475.50 dólares.

- En el proceso de las Recaudación por concepto de Homologaciones y Resoluciones se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 18.200 minutos y en costo de 650 dólares.
- En el proceso de Recaudación y Elaboración de Certificados de no Adeudaras se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 29.120 minutos y en costo de 5595.20 dólares.

6.6.1.2 PROCESOS HABILITANTE

- En el proceso de Administrar el Archivo de Comprobantes de Pago y Retenciones en la Fuente las se obtuvo un beneficio anual en tiempo de 2600 minutos y en costo de 413.40 dólares.

CAPITULO VII

INDICADORES DE GESTION

CAPITULO VII

INDICADORES DE GESTIÓN

7.1 DEFINICION DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.”⁶⁵

Los indicadores de Gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.”⁶⁶

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor y deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- ✓ Se orientan a medir características, procesos y/o resultados.
- ✓ Facilitan el seguimiento de un proceso.
- ✓ Están asociados a propósitos de maximización, minimización, eliminación.
- ✓ Deben ser pocos en número así como también entendibles y aplicables.
- ✓ Expresan relación en cuanto a costos, tiempos, calidad y cantidad.

Para medir el desempeño es importante evaluarle a través de indicadores de desempeño, es decir es el logro de los resultados con base en normas establecidas. Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos

⁶⁵www.gestiopolis.com/ Indicadores de Gestión

⁶⁶ SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, pág. 235

programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.⁶⁷

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”⁶⁸

7.2 TIPOS DE INDICADORES

“Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.⁶⁹

⁶⁷ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

⁶⁸ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

⁶⁹ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

7.3 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO GOBERNANTE GESTION FINANCIERA

TABLA 44

N	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
						POSITIVA	NEGATIVA		
1	Evaluación de las funciones asignadas	Mide el grado de eficiencia en la asignación de funciones	$\frac{\# \text{ de funciones asignadas}}{\text{Total de funciones asignadas}}$	100%	100/100			Evaluación de funciones asignadas	Eficiencia
2	Cumplimiento de las funciones	Mide el grado de eficacia en el cumplimiento de las funciones	$\frac{\# \text{ de Funciones cumplidas}}{\text{Funciones asignadas}}$	100%	90/100		-10%	Evaluación del desempeño	Eficacia
3	Evaluación la atención al público	Mide el grado de eficiencia en la atención al publico	$\frac{\# \text{ de personas atendidas}}{\text{Total de personas atendidas}}$	100%	98/100		-2%	Evaluación de la satisfacción del usuario	Eficiencia

7.4 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO BASICO EFECTUAR PAGOS

TABLA 45

N	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
						POSITIVA	NEGATIVA		
1	Efectividad en los pagos que se ha realizado.	Mide el grado eficacia de la realización de pagos	$\frac{\text{\# de comprobantes de } \cancel{\text{pagos recibidos}}}{\text{\# de comprobantes pagados}}$	100%	90/100		-10%	Efectividad en el cumplimiento de los pagos.	Eficacia
2	Evaluación las Garantías.	Mide el grado de la eficacia en el control de las garantías.	$\frac{\text{\# pólizas recibidas}}{\text{Total de garantías atendidas}}$	100%	100/100			Evaluación sobre el control de garantías.	Eficacia
3	Evaluación liquidaciones vencidas.	Mide el grado de eficacia en el control de las liquidaciones vencidas.	$\frac{\text{\# tramites recibidos en el ON-BASE } \cancel{\text{Total liquidaciones}}}{\text{enviadas y atendidas}}$	100%	100/100			Evaluación en el seguimiento de las liquidaciones vencidas.	Eficacia

7.5 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO BASICO RECAUDAR VALORES

TABLA 46

N	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
						POSITIVA	NEGATIVA		
1	Efectividad en las recaudaciones de la Matriz Edif. Olimpo.	Mide el grado de eficacia sobre las recaudaciones diarias.	$\frac{\text{\# recaudaciones cobradas}}{\text{Total de recaudaciones atendidas}}$	100%	100/100			Efectividad en las recaudaciones a favor de la Institución.	Eficacia
2	Evaluación sobre los registros que se realiza en los Sistemas disponibles en la Tesorería.	Mide el grado de eficacia en la confiabilidad de los registros de ingreso y egreso en los Sistemas que existe a disposición de la Tesorería.	$\frac{\text{Registros ingresos y egresos en los Sistemas}}{\text{Efectividad de los registros correspondientes}}$	100%	96/100		-4%	Evaluación en la concentración del desempeño y confiabilidad.	Eficacia
3	Evaluación al cumplimiento de los Trámites.	Mide el grado de eficiencia en la atención a los trámites.	$\frac{\text{\# solicitudes atendidas}}{\text{\# solicitudes hechas y despachadas}}$	100%	100/100			Evaluación en el cumplimiento de las funciones	Eficiencia

7.6 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO GOBERNANTE APOYO GESTION ADMINISTRATIVA

TABLA 47

N	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
						POSITIVA	NEGATIVA		
1	Evaluación funciones asignadas.	Mide el grado de eficiencia de las funciones asignadas	# actividades realizadas Total de actividades cumplidas	100%	100/100			Evaluación de las funciones asignadas.	Eficiencia
2	Evaluación cumplimiento de las funciones	Mide el grado del cumplimiento eficacia de las funciones en la Unidad de Tesorería.	Funciones cumplidas Funciones asignadas	100%	100/100			Evaluación del desempeño en los funcionarios.	Eficacia

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a la presente tesis según su contenido e investigación y el estudio real y efectivo que se ha realizado me permito determinar las siguientes conclusiones.

- ❖ La ausencia de una planificación estratégica en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa (DFA) (Edif. Olimpo Matriz) no ha permitido que funcione de manera adecuada ya que existen dificultades que han sido desarrolladas en la presente investigación.
- ❖ Dentro de una planificación estratégica se realizó el Diagnostico FODA que es muy indispensable para definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades según un análisis interno y externo para más adelante crear estrategias que beneficie tanto a la DFA como a la Institución.
- ❖ Las falencias dentro de la Dirección Financiera Nacional Financiera-Administrativa, principalmente se originan por: Falta de coordinación de trabajo en las diferentes unidades, sistemas no actualizados y en algunos casos equipos no modernos, falta de planificación. Es importante mencionar que existe un clima organizacional escaso.
- ❖ En la DFA no se toma en cuenta a los funcionarios de menor rango y en ocasiones a los de mayor rango para las diferentes capacitaciones fuera del país o en la misma residencia.
- ❖ La Dirección Nacional Financiera-Administrativa no posee con un direccionamiento estratégico lo que ocasiona que los funcionarios no tienen una misión y visión clara sobre a dónde quiere llegar esto provoca que no se pueda alcanzar las metas propuestas.

- ❖ Dentro de la DFA tenemos la Unidad de Tesorería en donde se ha realizado un levantamiento de procesos, se ha encontrado varios problemas, en donde se ha efectuado un estudio e investigación para un mejoramiento beneficioso esto con la participación de los funcionarios y del investigador.
- ❖ En el análisis de los procesos de la Unidad de Tesorería de la Superintendencia de Telecomunicaciones se analizó sus costos, tiempos y eficiencias para su determinación se uso la hoja ISO y flujo diagramación que nos dará como resultado la situación propuesta, a continuación es indispensable desarrollar la hoja de mejoramiento que según su análisis nos permite determinar su costo-beneficio.
- ❖ En la Unidad de Tesorería existen procesos que demuestran lentitud para los diferentes tramites, es una unidad que ofrece el servicio al público para sus diferentes requerimientos de recaudación, garantías, liquidaciones, otros.
- ❖ Los indicadores de Gestión actuales, no permite una adecuada evaluación del desempeño, en donde ha sido necesario implementar nuevos indicadores que ayuden a controlar y evaluar los procesos propuestos.

8.2 RECOMENDACIONES

- Es importante dar a conocer y aplicar una planificación Estratégica en la Dirección Nacional Financiera-Administrativa para el mejoramiento y un buen funcionamiento logrando cumplir el objetivo Institucional.
- Aplicar las políticas y estrategias planteadas en el análisis FODA lo que permitirá mayor efectividad en el desempeño de las funciones y eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios al usuario interno y externo y a su propia satisfacción.
- Se recomienda la actualización de los equipos de manera permanente y la adquisición de equipos modernos en las diferentes unidades que integra la DFA con el fin de facilitar a los funcionarios un mejor desempeño y cumplan con todos los trámites de manera eficaz.
- En cuanto a la coordinación de trabajo se debe desarrollar reuniones entre las unidades para exponer sus diferentes funciones y lo que está relacionado con la Dirección Financiera y saber más a fondo su procedimiento efectuando un análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual dentro de la Institución adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.
En la Dirección Nacional Financiera-Administrativa es importante tomar en cuenta la participación, opiniones y criterios con el objetivo de lograr una coordinación en el trabajo eficaz y a su vez exista un clima organizacional adecuado.
- Es importante hacer énfasis en la capacitación a los funcionarios tomarles en cuenta para que salgan de capacitación fuera del país en temas importantes y de acuerdo a sus funciones para de esta manera brindar un mejor servicio a todas aquellas personas que realizan los tramites y a su vez ofrecer un servicio eficaz.

- El Direccionamiento Estratégico debe ser aplicado en la DFA permitiendo tener una misión, visión en donde los funcionarios deben tener conocimiento para su aplicación efectiva ,es decir, saber lo que tiene que hacer para poder alcanzar los objetivos generales y específicos de la misma y a su vez cumplir a cabalidad con la meta Institucional.
- Dentro de la Planificación Estratégica ha sido indispensable realizar un levantamiento de procesos necesario para la Unidad de Tesorería lo que según el desarrollo hemos obtenido buenos resultados, lo que es conveniente aplicar los cambios para obtener resultados positivos en la Unidad y a su vez el mejoramiento de la DFA.
- Diseñar, estandarizar y actualizar las actividades cada miembro de la Unidad de Tesorería para mejorar las actividades de cada uno de los funcionarios y tengan claro los indicadores que deben aplicar de manera adecuada es recomendable realizar seguimientos en los procesos.
- Es importante establecer un programa de motivación y atención al cliente para la satisfacción de los usuarios internos y externos tomando en cuenta que ellos son el principal eje de la Institución porque son quienes transmiten la imagen de la Institucional y de la misma manera de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa.
- Se deberá establecer y aplicar los indicadores de gestión en la Unidad de Tesorería para medir el cumplimiento de sus funciones y evaluación de los procesos para obtener eficiencia y eficacia en el desempeño y de esta manera permita tomar decisiones frente a las actividades que realiza.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador (Art.204)
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- I. HARRINGTON, H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, The International Quality Advisor, Ernest & Young, San José - California, 1994.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, Diccionario de la Real Academia de la lengua, Vigésima segunda edición, año 2001.
- MORENO, Galo; Planificación Estratégica; Pág. 238, 239, 240
- SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1996. pp. .65
- TOLEDO Guido, Gerencia Estratégica Sistémica y Virtual, Editorial GEMPRES, Ecuador, Primera Edición agosto 2004
- VÁSQUEZ R. Víctor Hugo, Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, Segunda Edición Oct. /2000
- HAROLD Koontz, Heinz Wechrich. Administración, Una perspectiva. Global. 12ª Edición. Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. Pág.156
- PARODI, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos». Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.

NETGRAFIA

- www.supertel.gob.ec
- <http://www.bce.gov.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- <http://definicion.de/egresos/>
- <http://definicion.de/ingresos>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html
- http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm
- http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- <http://html.rincondelvago.com/politicas.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DiagramaProcesoOperacionesDefinicion>
- <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

ANEXOS

ANEXO 7

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION PÚBLICA

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los Usuarios por el servicio que ofrece la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones Matriz (Edif. Olimpo).

1. ¿Cómo se considera Ud. Los servicios que brinda la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones?

MUY BUENA ☐
BUENA ☐
REGULAR ☐

2. El tiempo de respuesta a sus trámites por parte del Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

BUROCRÁTICOS ☐
AGILES ☐
CON DEMORA ☐

3. ¿Conoce todos los servicios que presta la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la SUPERTEL?

TOTALMENTE ☐
MEDIANAMENTE ☐
DESCONOCE ☐

4. Los reclamos que presenta a la Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la SUPERTEL son:

CONSTANTES ☐
ESPORADICOS ☐
NO PRESENTA ☐

5. Los procedimientos para la atención a los trámites que realiza la Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

EXTENSOS ☐
MINIMOS ☐
DESCONOCE ☐

6. ¿Cómo considera Ud. Los equipos y materiales de oficina que utiliza la Dirección Nacional Financiera-Administrativa?

LENTOS ☐
OBSOLETOS ☐
DESCONOCE ☐

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

ANEXO 8

La siguiente encuesta tiene por objeto mejorar el servicio que brinda la **Dirección Nacional Financiera-Administrativa de la Superintendencia de Telecomunicaciones Matriz (Edif. Olimpo)**, para lo cual se solicita llenar la con toda sinceridad posible.

1. Los requerimientos que Ud. proporciona a la Direccion Nacional Financiera-Administrativa de la SUPERTEL los entrega:

OPORTUNAMENTE

CON DEMORA

PARCIALMENTE A TIEMPO

2. Los documentos que exige la SUPERTEL para el servicio que Ud. presta son:

EXSESIVA

MODERADA

SIMPLE

3. La calidad de los productos que entrega a la SUPERTEL son:

BUENA CALIDAD

DE MEDIANA CALIDAD

DE BAJA CALIDAD

4. El tiempo y forma de pago por el servicio que Ud. presta a la SUPERTEL son:

DE CONTADO O INMEDIATO

HASTA 15 DIAS DE PLAZO

MÁS DE 15 DIAS

5. Con que frecuencia entrega usted requerimientos a la Direccion Nacional Financiera-Administrativa:

DIARIA

SEMANAL

MENSUAL

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACION

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION PÚBLICA

ANEXO 9

El propósito de esta encuesta es conocer la situación actual de la **SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES** que nos permitirá realizar un análisis oportuno y correcto en beneficio de la Institución por lo que se solicita de manera especial se responda con toda sinceridad.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución y es aplicado?

TOTALMENTE	<input type="radio"/>
OCASIONALMENTE	<input type="radio"/>
NO LO APLICA	<input type="radio"/>

2. ¿En su actividad de trabajo aplica los Valores, Políticas y Estrategias Institucionales?

TOTALMENTE	<input type="radio"/>
OCASIONALMENTE	<input type="radio"/>
NO LO APLICA	<input type="radio"/>

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

3. ¿Conoce Ud. la Estructura Organizacional de la Institución?

TOTALMENTE	<input type="radio"/>
PARCIALMENTE	<input type="radio"/>
DESCONOCE	<input type="radio"/>

4. ¿Conoce y aplica la distribución de funciones dentro de la Dirección Nacional Financiera-Administrativa?

TOTALMENTE ☐

PARCIALMENTE ☐

NO LO APLICA ☐

5. ¿Cómo considera el espacio físico donde Ud. labora?

APROPIADO ☐

NO APROPIADO ☐

CAPACIDAD DE DIRECCION

6. EL estilo de Liderazgo que tiene su Jefe inmediato en relación a su trabajo es:

AUTOCRATICO O IMPOSITIVO ☐

DEMOCRATICO O PARTICIPATIVO ☐

LIBERAL ☐

7. La comunicación que usted mantiene con su Jefe y compañeros de trabajo la considera:

MUY BUENO ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

8. La motivación que existe para desempeñar sus actividades laborales son:

MUY BUENO ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

CAPACIDAD DE CONTROL

9. El control que tiene la Institución con respecto a sus actividades es:

NORMAL ☐

RIGUROSO ☐

NO HAY CONTROL ☐

10. Los Indicadores de Gestión que tienen en el Área para el control son:

ADECUADOS ☐

NO ADECUADOS ☐

CAPACIDAD DE EVALUCION

11. De qué forma Ud. presenta los informes o reportes de las actividades que realiza:

PERIODICO ☐

OCASIONAL ☐

NO PRESENTA ☐

12. ¿En qué tiempo la Institución realiza una Evaluación de Desempeño?

1 VEZ POR AÑO ☐

1 VEZ CADA 2 AÑOS ☐

NO EXISTE ☐

CAPACIDAD FINANCIERA

13. Considera Ud. que el presupuesto asignado para su Área.

ES OPTIMO ☐

ES RAZONABLE ☐

ES DEFICIENTE ☐

14. La remuneración que Ud. percibe por sus actividades laborales.

JUSTO ☐

BAJO ☐

CAPACIDAD SERVICIOS

15. Considera Ud. como funcionario que los servicios que brinda la Dirección Nacional Financiera-Administrativa son:

ADECUADOS ☐

NO ADECUADOS ☐

ES DEFICIENTE ☐

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

16. Los equipos y materiales que usted dispone para realizar sus funciones son:

MODERNOS ☐

DESACTUALIZADOS ☐

OBSOLETOS ☐

17. La Institución cuenta con un Sistema Informático.

EXCELENTE Y ACCESIBLE ☐

MEDIANAMENTE ACCESIBLE ☐

NO FUNCIONA ☐

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

18. La Capacitación que Ud. recibe para realizar sus funciones son:

MUY BUENO ☐

BUENO ☐

NO EXISTE ☐

19. ¿Recibe Usted capacitación para realizar su trabajo en forma?

☐

CONTINUAMENTE (CADA 2 MESES)

ESPORÁDICAMENTE (1 VEZ AL AÑO) ☐

NO RECIBE CAPACITACIÓN ☐

20. ¿El ambiente laboral del área en que trabaja lo considera?

MUY BUENO ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

